بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج رقم (٨)

جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم : عبدالمحسن بن عبيدالله بن عمر المقذلي **الكلية** : التربية **القسم**: إدارة تربوية وتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الدكتوراة **التخصص**: إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة : ((**مهارات اتخاذ القرار لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية بين الواقع والمأمول**)) .

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين .

وبعد ..

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عاليه والتي تمت مناقشتها بتاريخ ١٤١٩/٢/٢٩هـ بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة عليها وحيث قد تم عمل اللازم .. فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب للدرجة العلمية المذكورة أعلاه . والله الموفق

أعضاء اللجنة

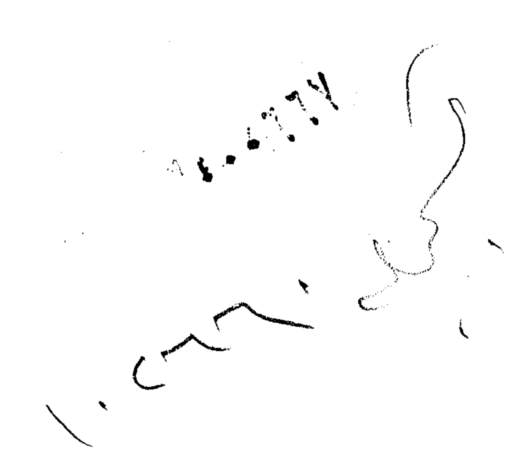
المشرف	مناقش من داخل القسم	مناقش من خارج القسم
الاسم : د.عبدالله بن محمد الحميدي	الاسم : د. سلطان بن سعيد مقصود بخاري	الاسم : د. محمد صالح بن علي جان
التوقيع :	التوقيع : ١٤١٩/٦/٢هـ	التوقيع :

يعتمد :

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. حمزة بن عبدالله عقيل





المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم العالي

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

مهارات اتخاذ القرار لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية بين الواقع والمأمول

إعداد

الطالب/ عبدالمحسن بن عبيدالله عمر المقذلي

إشراف

الدكتور/ عبدالله بن محمد الحميـــدي

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى متطلب تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط

عام ١٤١٨/١٤١٩هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

﴿ وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيم رَبِّ اجْعَلْ هَذَا بَلَداً ءامِناً وَارْزُقْ أَهْلَهُ مِنَ الثَّمَرَاتِ مَنْ ءامَنَ مِنْهُم بِاللهِ وَالْيَوْمِ الأَخرِ قَالَ وَمَنْ كفَرَ فَأُمَتِّعُهُ قَلِيلاً ثُمَّ أَضْطَرُّهُ إِلَى عَذَابِ النَّارِ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ ﴾

(سورة البقرة : آية ١٢٦)

وقال تعالى :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ الله لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ القَلْبِ لانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ واسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى الله إِنَّ الله يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

(سورة آل عمران : آية ١٥٩)

ملخص الرسالة

((مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية بين الواقع والمأمول))

هدف الدراسة :

(١) التعرف على المهارات المطلوبة لاتخاذ القرار الأمني .

(٢) تحديد الأداء الفعلي والمأمول لدى الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية لمهارات اتخاذ القرار .

منهج الدراسة : استخدم الباحث للإجابة على أسئلة الدراسة المنهج الوصفي. وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي تكون من ضباط الشرطة القياديين في منطقة مكة المكرمة الذين أمضوا في الخدمة العسكرية عشر سنوات فأكثر والذين بلغ عددهم (٢٠٠) ضابطا واستخدم أسلوب تحليل التكرارات ، وتحليل التباين ، والتحليل العاملي من خلال اجابة أسئلة الدراسة توصل الباحث إلى نتائج عدة أهمها:

١- أن مستوى مهارات اتخاذ القرار لدى الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية في الواقع ينحصر بين (متوسط) و (منخفض جدا) .

٢- توضح نتائج التحليل أن القياديين في الأقسام الشرطية يرون أن توافر مهارات اتخاذ القرار لدى الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية (مهم) إلى (مهم جدا) .

٣- لا توجد فروق دالة إحصائيا بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع وفقا لمتغيرات الدراسة .

أهم التوصيات : وعلى ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :-

١- ضرورة إدراج مادة ضمن المواد الدراسية في كلية الملك فهد الأمنية تحت مسمى (مهارات اتخاذ القرار لرجل الأمن) .

٢- تضمين برامج التعليم في الكلية أسلوب تحليل النظم في اتخاذ القرار .

٣- ضرورة استخدام الحاسب الآلي في الأقسام الشرطية كأداة تستخدم في تبويب المعلومات واسترجاعها والاستفادة منها .

٤- زيادة الاهتمام بالتدريب الإداري للضباط حديثي التخرج على رأس العمل .

الباحث	المشرف	عميد كلية التربية
عبدالمحسن عبيدالله المقذلي	د. عبدالله بن محمد الحميدي	د. عبدالعزيز عبدالله خياط

إهـــداء

إلى والدتي التي لولا فضل الله ثم دعاؤها لما ذللت لي الصعاب ولما أمكن لهذا العمل أن يتم أمد الله في عمرها وألبسها ثوب الصحة والعافية في الدنيا والآخرة

وإلى روح والدي تغمده الله برحمته وجمعني به في جنات النعيم

وإلى روح ابنتي نشوى التي وافاها الأجل المحتوم في الحادث المروري المؤسف الذي تعرضت له في بداية الدراسة .

إلى زوجتي ... وأولادي تقديراً لصبرهم .

إلى إخوتي وأخواتي رمز الخير والتعاون .

إلى كل من أسهم في زرع بذور المعرفة وحب البحث العلمي في نفسي

وإلى كل غيور يهمه أمن هذا الوطن .

إلى كافة العيون الساهرة على حدود مملكتنا الحبيبة.

إلى هؤلاء جميعاً أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آلــه وصحبــه أجمعين، ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين •

الحمد لله حمداً يليق بجلاله وعظمته على ما مدَّ به من عون وتوفيق لإتمام هذه الدراسة • وبعد

فإنه يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى مقام سيدي صاحب السمو الملكي الأمير نايف بن عبدالعزيز آل سعود وزير الداخلية ، وسيدي صاحب السمو الملكي الأمير أحمد بن عبدالعزيز آل سعود نـائب وزير الداخلية .

والامتنان والعرفان لكلية الملك فهد الأمنية التي هيأت لي الفرصة للتفرغ وتحقيق ماكانت النفـس تطمـح إليه • وكذلك العرفان والتقدير لجامعة أم القرى التي أتاحت لي الفرصة بالإلتحاق ببرنامجها ، وأخص بالشـكر معالي الدكتور / سهيل بن حسن قاضي وجميع العاملين فيها وعلى وجه الخصوص القائمين على قســم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية من أعضاء هيئة التدريس على ما بذلوه من اهتمام وتوجيه ونصح ، وأخــص بالشكر سعادة رئيس القسم الدكتور/ حمزة بن عبدالله عقيل •

كما أتقدم بالشكر والتقدير لسعادة الدكتور / عبدالله بن محمد الحميدي المشرف علــى هــذه الرســالة ، والذي أشعرني بالأخوة والمحبة والتوجيه السديد ، وقدم لي الكثير من علمه وخبرته وحســن تعاملــه ونظرتــه البعيدة •

والشكر والتقدير للدكتور / جوبير بن ماطر الثبيتي ، والدكتور / زهيربن أحمد الكاظمي والدكتــور / هاشم بن بكر حريري والدكتور / محمد بن معيض الوذيناني ، والدكتورسعود بن خضر القرشي . كما أخــص بالشكر لجنة مناقشة الأطروحة الأستاذين الكريمين : الدكتور/ سلطان بــن ســعيد بــن مقصــود بخــاري ، والدكتور/محمد بن صالح جان اللذين أثرت ملاحظاتهما الدراسة وخرجت بها إلى الإطار المنشود .

والشكر الجزيل لسعادة مدير شرطة مكة المكرمة الذي أبدى اهتمامه وتوصياته إلى الأقسام الشـرطية بتسهيل مهمة الباحث والعناية بالإجابة على أداة الدراسة . كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى عمي الشــيخ/ عبدالله المقذلي وأخي محمد اللذين كانت لتشجيعهما وتعاونهما الأثر الواضح في إتمام هذه الدراســة. والشــكر والتقدير إلى سعادة الدكتور/ أمين بن محمد كشميري، والأستاذ / علي بن مصلح المطرفي اللذين وقفا معي أثنـاء تعرضي للحادث المروري الذي مررت به . والشكر كذلك موصولا لزملائي وإخواني طلاب الدراسات العليــا بقسم الإدارة التربوية والتخطيط ، وإلى كل من مد يد العون والنصـــح والتوجيهــه مــن دااخــل الجامعــة وخاارجهاا. فجزى اللهه الجميع عني خير الجزاء ف يالدنيا والآخرة . وإن كنت قصرت فلله وحده الكمــال ، وهذا هو جهد المقل ، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب . وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

تابع فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الفصل الأول

- مقدمة .
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين ..

وبعد:

يعتبر اتخاذ القرار نواة العمل الإداري ، فكل عمل يقوم به الإنسان في حياته من خلال تأدية واجبه اليومي يُنظم من خلال قراراته التي يتخذها ، وقد أشار المنيف (١٩٧٧م ، ص ٢٩) أن دركر أحد علماء الإدارة البارزين ؛ قال : إن التركيز في العقدين القادمين سيكون على فهم وتوضيح عملية اتخاذ القرارات أكثر من أي عنصر آخر في الإدارة لأهميته في تحقيق الفعالية والكفاءة.

ومن هذا المنطلق ، فإن القرارات المتخذة تؤثر على كثير من الأمور ، وأهمها حقوق الآخرين، ولاسيما قرارات رجل الشرطة .

ولكي يكون القرار رشيدا ، فانه يتطلب مهارات عالية لخصها حسن (١٤٠٤هـ، ص ٥٥٤) في ثلاثين مهارة اشتقها من قائمة راندال (RANDALL) ومنها على سبيل المثال:

مهارة التعرف على المشكلة.

مهارة تحديد أو لويات المواجهة للمشكلة .

مهارة التنبؤ بكيفية تأثير القرارات بقيم متخذيها.

مهارة توقع النتائج المترتبة على القرارات.

مهارة إشراك الزملاء في اتخاذ القرار .

مهارة إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار

مهارة تأجيل اتخاذ القرار.

مهارة متابعة تنفيذ القرار المتخذ.

وعليه ، فإنه متى ما توفرت هذه المهارات، يستطيع متخذ القرار الوصول إلى قرار رشيد في ظل البدائل الممكنة .

ولكون مهمة اتخاذ القرار شاقة ؛ نجد أن علماء الإدارة قد قدموا منذ عام ١٧٨٨م نظرية في قياس المخاطرة ، قائمة على النموذج الرياضي وعلى كيفية توقع المخاطرة ثم توالت الدراسات ومن أهمها دراسة هربرت سايمون عام ١٩٦٠م ، الذي يرى " أن اتخاذ القرارات يتميز بثلاثة مظاهر هي: الذكاء ويتمثل في البحث في إطار الظروف المحيطة بالموقف ، والتي تحتاج إلى تجميع المعلومات وتبويبها وتمحيصها للتعرف على المشكلة. والمظهر الثاني يتمثل في ابتكار وايجاد الحلول المحتملة وتحليلها وتقويمها . أما المظهر الأخير فهو الاختيار . كما يذكر سايمون ان أسلوب اتخاذ القرار يعتمد على أساسين هما : الحقائق والمعلومات والقيم والمهارات " (سيف الدين ، (د.ت) : ص ٨).

وما نظرية (تريجو وكينر) إلا دليلا على أهمية اتخاذ القرارات وجوهر بحوثهما يرتكز على مدخلهما المنهجي بجوانبه الثلاثة وهي : تحليل المشكلة ، تحليل القرار ، وتحليل المشاكل المحتمل حدوثها . (المنيف ، ١٩٧٧م ، ص ١٧).

وقد أكدت ذلك كثير من الدراسات منها دراسة حسن (١٤٠٤هـ) التي تبين أهمية المهارات في اتخاذ القرار فقد استشهد بأقوال كثير من العلماء منهم (نجرو Niigro) الذي قال : " إن عملية اتخاذ القرار تعتمد على مهارات معينة تتعلق بتحديد المشكلة وبلورة مافيها وجمع المعلومات وتحليلها والبحث عن الوسائل وتحديد البدائل وتعميمها والتنفيذ والتقويم والمتابعة . أما ديموك **(Dimock)** فيحدد مهارات عملية اتخاذ القرار بتحديد المشكلة وتحليلها والتعرف على الحلول البديلة وتقرير أفضل ا لحلول وتوقيت إصدار القرار " ص ٥٦١.

مما سبق يتضح ؛ أن اتخاذ القرار عملية فكرية مبنية على حقائق ومعلومات فيها تظهر أهمية المهارة التي هي الجدارة المتعلقة بمهام عمل معين ، فكلما امتلك الشخص قدرات عالية من تلك المهارات كانت قراراته رشيدة وبالتالي تتحقق الأهداف المنشودة ، ذلك أن العملية الإدارية هي عملية اتخاذ قرار ما .

ويرتبط نجاح الإدارة وتقدمها بمجموعة متشابكة من العمليات التنظيمية يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة . وعلى هذا الأساس ، كما قال سايمون : إن الإدارة هي عملية اتخاذ قرار ولكون عملية اتخاذ القرار من الوظائف الأساسية للمديرين فرجل الأمن يعتبر المدير والقائد والمنفذ لأن العمل الذي يقوم به حساس والقرارات التي يتخذها حرجة ومصيرية قد يترتب عليها بعض المخاطر ؛ خاصة أنها تتخذ في بيئة يغلب عليها الغموض وعدم الوضوح واخفاء المعلومات والتمويه والخداع والكذب من بعض أصحاب القضايا وهذا يتطلب مهارات عالية وبعد نظر وحسن مبادرة لمن يتخذ القرار سواء كان هذا القرار أو لياً أو نهائياً.

يتضح من العرض السابق أهمية مهارات عملية اتخاذ القرار ، وأن القرار الرشيد من أهم الوسائل نحو تحقيق الأهداف لأنها تنقل وظائف رجل الأمن إلى واقع عملي في المنظمة والكل ينظر إلى هذه القرارات بنظرة خاصة . ولكون خريج كلية الملك فهد الأمنية يحتم عليه الواجب والوقت الذي يعمل فيه أن يصدر قرارات حساسة، فإذا كان هذا الخريج ممن يمتلك مهارات فان اختياره سوف يكون موفقاً بإذن الله وقراراته رشيدة. ولكي يتم التحقق من ذلك ، فقد قام الباحث بدراسة استطلاعية ، كانت أداتها استبانة صممت لمعرفة مدى أهمية مهارات اتخاذ القرار ، ودرجة توفرها لدى الضابط حديث التخرج ، وكذلك وجهة نظر القياديين حول ذلك .

ولقد صممت الاستبانة بحيث احتوت على نوعين من الأسئلة:

١- النوع الأول : ثلاثة أسئلة مغلقة .

٢- النوع الثاني: سؤالان مفتوحان .

وقام الباحث بتوزيع (سبعين) استبانة وكانت العينة المختارة عبارة عن مجموعة من الضباط المتقدمين لاختبار الترقية في مدينة جدة ، وجميعهم يعملون في قطاعات أمنية مختلفة بمنطقة مكة المكرمة ، وكان ذلك في يوم ١٤١٨/٥/٢٧هـ . وقد تمكن الباحث من استعادة (ستين) استبانة ، استبعد منها خمس استبانات لعدم اكتمالها ، وتم تفريغ وتبويب خمسٍ وخمسين) استبانة ، واتضح منها مايلي :

(أولا) أفاد ٥٠٪ من عينة الدراسة الاستطلاعية أن الضابط حديث التخرج يفتقر إلى مهارات اتخاذ القرار .

(ثانيا) الجزء المتبقي من عينة الدراسة يرجعون عدم المقدرة على اتخاذ القرار المرضي لدى الضابط حديث التخرج إلى الأسباب الآتية مرتبة حسب مرئيات العينة وهي كالآتي :

(١) قلة الخبرة بنسبة(٢٠٪).

(٢) عدم الحصول على دورات متخصصة بعد التخرج بنسبة (١٠٪) .

(٣) الجهل بالتعلميات بنسبة (٧٫٥٪) .

(٤) عدم التدريب على رأس العمل بنسبة(٧٫٥٪) .

(٥) الخوف من عواقب اتخاذ القرار بنسبة (٥٪).

من ذلك تتضح أهمية دراسة مهارات اتخاذ القرار وهذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة ، كدراسة الجابري (١٤٠٩هـ) التي أظهرت ضرورة الاهتمام بتنظيم المعلومات والاهتمام بأساليب التدريب القيادي ، وماله من أثر في تنمية مهارات اتخاذ القرارات .

ودراسة العبد القادر (١٤٠٩هـ) وكان من ضمن ما أظهرته الاعتماد على المصادر والوسائل الرسمية في جميع البيانات ، وأن الأسلوب المستخدم بكثرة في عملية اتخاذ القرار ؛ هو الأسلوب التقليدي المأخوذ عن الأساليب العلمية والكمية ، وأن الأساليب التقليدية وحدها غير كافية لاتخاذ القرارات الأمنية ، وبالتالي إلى ضرورة زيادة قدرات ومهارات رجل الشرطة لاتخاذ قرارات سليمة .

كما أظهرت دراسة عبدا لله (١٩٨٦م) عدم وجود منهج علمي متكامل يسعى لترشيد عملية اتخاذ القرار الشرطي ، وأهمية التدريب في تنمية قدرات ، ومهارات الضابط على طرق اتخاذ القرارات الرشيدة .

كما حددت دراسة حسن (١٤٠٤هـ) المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات.

يتضح مما سبق أن هناك حاجة لدراسة مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية للوقوف على الواقع ، وتحديد مايمكن التخطيط له مستقبلاً في اكساب الخريجين المهارات الكافية ، والاهتمام بالكيفية التي تضمن تنمية هذه المهارات لدى طلاب الكلية خلال السنوات الثلاث التي يقضونها في الدراسة والتدريب ، لأن الهدف الرئيس هو تطوير مواهب هذا الطالب وقدراته ، وتحسين أدائه وتزويده في ذات الوقت بالمهارات ، والاتجاهات ، والمعارف التي تمكنه من مواجهة مسؤوليات اليوم ، وتحديات المستقبل ، وهذا ينحصر فيمن يستطيع اتخاذ القرارات الممكنة في ضوء الظروف الممكنة ، كما أن هذه القرارات تعتبر مقياسا جيدا لفاعلياتهم وكفاءاتهم .

مشكلة الدراسة :

يتخرج من كلية الملك فهد الأمنية كل عام أعداداً من رجال الأمن الذين يتم تعيينهم في مناصب قيادية بقطاعات وزارة الداخلية و من أهداف هذه الكلية الإسهام في تقديم الخِدَمات الأمنية للمَواطن والوافد والمحافظة على استتباب الأمن .

ولكون قرارات رجل الأمن تتم في بيئة يغلب عليها الغموض والتمويه وإخفاء المعلومات من قبل أصحاب القضايا ؛ مما يتطلب مهاراتٍ عالية في تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتقديم البدائل وايجاد البديل الممكن ومتابعته وتنفيذه وحسن مبادرة من يتخذ القرار، حتى تتحقق الأهداف المنشودة ، وتزداد كفاءة المنظمة .

ولكون عملية اتخاذ القرار من الوظائف الرئيسة لرجل الأمن ، وهي بلا شك محور العمل الإداري ، لذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في ا لسؤال الرئيس التالي:

ما المهارات اللازم توفرها لاتخاذ القرار الأمني لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية ؟

أسئلة الدراسة :

سبق تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما المهارات اللازم توفرها لاتخاذ القرار الأمني لدى حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق الأسئلة التالية:

١- ماالمهارات المطلوبة لاتخاذ القرار ؟

٢- مامستوى الأداء الفعلي لمهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر رؤسائهم ؟

٣- ما مستوى الأداء المأمول من الضباط حديثي التخريج من كلية الملك فهد الأمنية لمهارات اتخاذ القرار من وجهة نظر رؤسائهم ؟

٤- هل هناك اختلاف بين تصنيف المحكمين والتحليل العاملي لمهارات اتخاذ القرار وفق خطوات اتخاذ القرار ؟

٥ - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع مهارات اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الدراسة (مسمى الوظيفة ، المؤهل ، الخبرة ، عدد الضباط والإداريين العاملين معهم) ؟

٦- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية ، بين الواقع والمأمول توفره من مهارات اتخاذ القرار ، لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر رؤسائهم ؟

أهداف الدراسة :

١- التعرف على المهارات المطلوبة لاتخاذ القرار الأمني .

٢- تحديد الأداء الفعلي لمهارات اتخاذ القرار المتوفر لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية .

٣- تحديد المأمول من الضباط حديثي التخريج من كلية الملك فهدالأمنية لمهارات اتخاذ القرار.

٤- معرفة الفروق بين الواقع والمأمول توفره من مهارات اتخاذ القرار ، لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية .

٥- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تعمل على رفع مستوى أداء الضباط لمهارات اتخاذ القرار.

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة الأولى في مجال مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية ، ولعل من أبرز النقاط التي تبلور أهمية هذه الدراسة مايلي:

١- التعريف بمهارات اتخاذ القرارات وأهميتها خاصة بالنسبة لرجل الأمن.

٢- اطلاع المسؤولين في كلية الملك فهد الأمنية على واقع مهارات اتخاذ القرار الممارس والمستنتج (أو المستنبط من الميدان) واعطاء صورة شاملة عن الواقع القائم ليساعدهم في رسم السياسات التي تتلاءم مع الحاجة وتخدم أمن هذا البلد الغالي .

٣- موافقة وتشجيع المسؤولين بكلية الملك فهد الأمنية على إجراء هذه الدراسة وإقرارها من قبل المجلس العلمي بالكلية .

٤- التمهيد لدراسات وبحوث تتناول جوانب أخرى حول هذا الموضوع مثل الاحتياجات التدريبية ووضع البرامج التدريبية أثناء الخدمة وخلافه .

٥- باستعراض الاستبانة المقننة يمكن أن نضع معايير جديدة للمهارات اللازمة لاتخاذ القرار .

٦- السعي إلى جعل الخريج يشعر شعوراً حقيقيا بذلك المحيط الاجتماعي الذي يمارس فيه الحياة وبضرورة التضامن والتعاون والمشاركة مع الآخرين وأن قراراته بطريقة أو بأخرى تؤثر على من حوله سواء بالايجاب أو السلب ، لذا يلزم أن تكون القرارات المتخذة قريبة من الواقع وأبعاد المجتمع المحيط به .

٧- ان الإدارة اتخاذ قرار ، لذا يجب أن يدرك ذلك جميع الخريجين من هذه الكلية.

حدود الدراسة :

- حدود الموضوع :

اقتصرت هذه الدراسة على تحديد مدى توفر مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية وما المطلوب توفره في اتخاذ القرار لدى هؤلاء الخريجين حسب تصور رؤساء الأقسام أو رؤساء التحقيق أو من كانت سنوات خبراتهم عشر سنوات فأكثر من رؤساء الخريجين .

الحد الزماني : تم تطبيق هذه الدراسة خلال عام ١٤١٨هـ.

الحد المكاني : جميع الأقسام الشرطية بشرطة منطقة مكة المكرمة .

مصطلحات الدراسة :

- المهارة : كما يعرفهاكنعان (١٤٠٢هـ ، ص ٢٩٧) : " القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت " .

ويعني بها الباحث في هذه الدراسة : الحذق في أداء العمل مع الدقة والسرعة.

- القرار : يعرفه البرعي والتويجري (١٤١٤هـ ، ص ٥٤) (هو اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في اطار مجموعة متاحة من الظروف) .

- القرار الشرطي : كما يعرفه عبدا لله (١٩٨٦م، ص ٦٥) " بأنه قرار اداري صادر من احد أعضاء هيئة الشرطة في اطار اختصاصاته يعبر عن اختياره لأفضل البدائل المتاحة لمواجهة حالة قانونية أو واقعية تستوجب تدخل رجال الشرطة ، وتهدف إلى حفظ الأمن أو النظام العام أو الآداب أو حماية الأرواح أو الأعراض أو الأموال في إطار القوانين واللوائح المنظمة لذلك " .

ويعني به الباحث في هذه الدراسة : قدرة المتخرج من كلية الملك فهد الأمنية على التفاعل مع الموقف واختيار البديل الأفضل من بين البدائل الممكنة بما يتفق مع قواعد الشريعة الإسلامية والنظام والمصلحة العامة .

وعملية اتخاذ القرار كما يراها الباحث هي علم له أصوله وقواعده وفن له مهارته في اختيار البديل الأفضل في ظل الظروف الممكنة .

الفصل الثاني
أدبيات الدراسة

أولا: الدراسات السابقة.

ثانيا: الإطار النظري .

المبحث الأول: كلية الملك فهد الأمنية .

المبحث الثاني: طبيعة القرار الأمني وسماته.



أولا: الدراسات السابقة :

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية ، لكنه لم يتمكن من الحصول على أي بحث أو دراسة سابقة حول مهارات اتخاذ القرارات في الكليات الأمنية ، إلا أنه تم الحصول على دراسات قريبة من موضوع الدراسة ، بحيث أمكن الاستفادة من هذه الدراسات التي أوردها الباحث في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية ، كما أوردها الباحث أيضا لتوضيح أو جه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية في الجوانب التي تطرقت لها هذه الدراسة . ولعل من أهم تلك الدراسات مايلي :

أولا : الدراسات العربية :

(١) دراسة عباد عيد الجابري (١٤٠٩هـ) – اتخاذ القرار في المنظمة الأمنية– أكاديمية نايف . الرياض .

هدفت هذه الدراسة إلى تناول موضوع اتخاذ القرار الأمني في النظرية والتطبيق ؛ أي انتهاج القرار الأمني السليم وتطبيق علوم الإدارة .

وكان من ضمن ماأظهرت الدراسة الاهتمام بنظم المعلومات والاهتمام بأساليب التدريب القيادي وماله من أثر في تنمية القدرة على اتخاذ القرار .

استفاد الباحث من هذه الدراسة في أن التدريب مهم لتنمية مهارات اتخاذ القرار وأورد ذلك في بحثه . مع العلم بأن عينة الدراسة مختلفة .

(٢) دراسة محمد علي العبدالقادر (١٤٠٩هـ) – عملية اتخاذ القرارات– دراسة ميدانية في جهاز الأمن العام الأردني – أكاديمية نايف للعلوم الأمنية .

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عملية اتخاذ القرارات في جهاز الأمن العام وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الضباط في جهاز الأمن العام الأردني وتم إعداد استبانة لهذه الدراسة ، وأظهرت الدراسة وجود مبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرار، وأن هناك درجة من التفويض في اتخاذ القرار ، وأن الاعتماد على المصادر والوسائل الرسمية في جمع البيانات ، هو المعتمد ويستخدم الضباط الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار أكثر من استخدامهم للأساليب

العلمية والكمية ويتأثر ضباط الأمن العام بالعوامل الإدارية في اتخاذ القرار أكثر من العوامل الوظيفية.

ولقد تطرقت الدراسة إلى ضرورة زيادة قدرات ومهارات رجل الشرطة لاتخاذ القرارات السليمة ، كما كشفت الدراسة أ ن المراحل العملية لعملية اتخاذ القرار في جهاز الأمن العام الأردني تبدأ بتحديد المشكلة ثم تشخيصها ، ثم تحديد أهداف القرار ، ثم فهم ومراقبة بيئة القرار ، ثم ايجاد بدائل للحلول، ثم تأسيس معايير لتقويم البدائل ، ثم تقويم بدائل الحلول ، ثم اختيار أفضل بديل . ثم تنتهي بتنفيذ البديل المناسب لحل المشكلة ، كما بينت الدراسة أن هذه المراحل العملية كما يستخدمها الضباط تتفق إلى حد كبير مع المراحل العلمية التي بينها علماء الإدارة وأن الاختلاف يكمن في ترتيب المراحل الأربع الأولى.

(٣) دراسة عماد حسين حسن عبدا لله (١٩٨٦م) بعنوان :" عملية اتخاذ القرار الشرطي " – أكاديمية الشرطة – مصر – الدراسات العليا.

قامت الدراسة لإثبات صحة فرض رئيس مضمونه عدم وجود منهج علمي متكامل يسعى لترشيد عملية اتخاذ القرار الشرطي بحيث يهتم بجميع مراحلها ، ويضع كافة العوامل المؤثرة عليها موضع الاعتبار ، قد اقتصرت دراسته على القرارات الصادرة من ضباط الشرطة باختلاف رتبهم – دون باقي أعضاء هيئة الشرطة – وأعطى مبرراً لذلك .

ولقد صمم سياسة مقترحة لترشيد عملية اتخاذ القرار الشرطي ،لأن هذا القرار ذو طبيعة خاصة ذات أبعاد ثلاثة :

١- شمولية القرار الشرطي الرشيد.

٢- نسبة القرار الشرطي الرشيد .

٣- ان رشد القرار يتوقف على سرعة استقراء الأحداث المستقبلية .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها :

(١) عدم وجود تعريف محدد دقيق لماهية القرار الشرطي .

(٢) ان من أهم أسباب عدم اتباع المنهج العلمي لاتخاذ القرار الشرطي هو قصور نظم المعلومات الحديثة .

(٣) تفتقر نظم اختيار العنصر البشري وإعداده وتدريبه إلى الاهتمام بالجوانب التي تساعد ضابط الشرطة على اتباع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرار ، وتنمي ملكة الفكر والابتكار والإبداع لضباط الشرطة .

(٤) هنالك قصور في بعض النظم الإدارية والوظيفية للشرطة .

ولقد استفاد الباحث في دراسته الحالية من هذه المبررات ، لكونها تطبق على الضباط حديثي التخرج. كما استفاد أيضا من الإطار النظري لتلك الدراسة وطريقة عرضه لمرحلة التدريب على ترشيد القرار الشرطي كوسيلة مثلى لتنمية قدرات ومهارات الضابط على طرق اتخاذ القرارات الرشيدة.

(٤) دراسة سفر عويض الحارثي (١٤١١هـ) : استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى إسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية . ومن نتائج هذه الدراسة :

١ - الشريعة الإسلامية تحفل بأسمى القيم الإنسانية .

٢ - القيم الإسلامية ثوابت ومنها ما يتميز بالمرونة لتتوافق مع الحياة المتجددة .

٣- اتخاذ القرارات تعتمد على ركيزتين الحقائق والقيم في كل من الإدارتين الإسلامية والغربية إلا أن أثر القيم الإسلامية أعمق وأثبت .

وقد استفاد الباحث من هذه الرسالة الكثير وخاصة في جانب الإطار النظري تحت عنوان (كيف تنمي مهارات القرار) وأن القيم الإسلامية تعطي متخذ القرار فراسة ومهارة في معرفة القيم غير المدركة وكيف تؤثر في القرار .

(٥) دراسة محمد يوسف حسن (١٤٠٤هـ) : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية - بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية .

وقد هدفت الدراسة إلى :

١ - تحديد المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار والتي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس.

٢- مدى توفر تلك المهارات لدى مديري المدارس .

٣- مدى احتياج مديري المدارس إلى تلك المهارات .

٤- درجة الاختلاف بين المديرين في كل المهارات الحالية والاحتياجات التدريبية .

٥- تصور المديرين لأساليب تنمية المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات .

وتعد هذه الدراسة قريبة جداً من دراسة الباحث ، ولقد استفاد الباحث من تلك الدراسة وتم تطبيق الاستبانة التي استخدمت في هذه الدراسة بعد الاستئذان من صاحبها ، إلا أن مجتمع الدراسة والزمان مختلفان تماما ، بالاضافة إلى أن الدراسة الحالية تعتبر الأولى ، كما يرى الباحث ، من ناحية تطبيق مهارات القرار بالنسبة لرجل الأمن .

ثانيا : الدراسات الأجنبية :

في دراسة أجراها (ماستر ودور وارت , Masters & Dorwart.1980) اللذان استخدما فيها أداة لمقياس اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب المرحلة الثانوية ، وبتطوير أنموذج للقرارات مبني على خطوات (جون ديوي) الخمس لعملية التفكير الناقد وهي :

١ - تحديد المشكلة .

٢- تحديد الحقائق .

٣ - صياغة الفرضيات .

٤ - اختيار الفرضيات .

٥ - تقويم النتائج .

حيث كانت الأداة عبارة عن أداة لوصف عملية اتخاذ القرار لدى طلاب المرحلة الثانوية ، حيث يقدم للطلاب أسئلة يليها الخيار من أربعة خيارات . وهذه الخيارات تقيس قدرة الطالب ؛ في اكتشاف الحقائق ، وتحديد مايحتاج له من معلومات ، ويتنبأ بما يمكن حدوثه

من نتائج ، وقد كانت النتائج لهذه الدراسة مؤيدة لخطوات جون ديوي في عملية اتخاذ القرار.

وفي دراسة قام بها(هارتونين ولافلينين Hartoonian & Layphlin, 1986): كانت الدراسة تركز على قياس المهارات التالية في عملية اتخاذ القرارات وهي :

١ – صياغة المفاهيم.

٢– تحديد البدائل .

٣– تقويم البدائل .

٤ – تنفيذ القرار .

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من طلاب المرحلة المتوسطة ، وقد جاءت نتائج الدراسة مؤيدة للتصنيفات السابقة .

يتبين من الدراستين السابقتين ؛ أن عملية اتخاذ القرار عملية معرفية يقوم بها الطلبة أثناء حل أي مشكلة تعليمية . وقد اختلف المؤلفون في تصنيفهم لمهارات اتخاذ القرار ، فبعضهم بنى خطوات اتخاذ القرار على مهارات التفكير الناقد عند جون ديوي وبعضهم بنى الخطوات التالية وهي :

١ – صياغة المفاهيم . ٢– تحديد البدائل

٣– تقويم البدائل ٤– تنفيذ القرار .

والتصنيف الآخر يتفق مع تصنيفات علماء الإدارة لخطوات اتخاذ القرار ؛بمعنى أن خطوات اتخاذ القرار ، هي مهارات اتخاذ القرار ، وهي أيضا تشبه إلى حد ما مهارات التفكير الناقد.

ومن هذه الدراسة ، يتضح أن مهارات اتخاذ القرار تشمل مهارة التفكير وخطوات اتخاذ القرار .

وفي دراسة قام بها (فير Fair, 1977) عن مهارات التفكير الناقد ؛ ذكر : أن مهارات التفكير كما هي عند (جون ديوي) تشمل :

١- صياغة المفاهيم .

٢- حل التناقضات .

٣- التفسير .

٤- التحليل .

٥- التعميم .

وقد ذكر (فير) أن هذه المهارات تستخدم في عملية اتخاذ القرار . حيث ذكر: أنه في مرحلة تحديد القرار، أو القضية يقوم الشخص بعملية التحليل وطرح ، وفي عملية تحديد البدائل يقوم الشخص بتحليل المفاهيم والقضايا، وطرح الفرضيات ، وعملية تحديد نتائج كل بديل يقوم الشخص بعملية التفسير والتحليل وعملية تقويم البدائل ، يقوم الشخص بتحديد الأولويات وتحديد القيم المرتبطة بكل بديل . أما في عملية اختيار بديل يقوم الشخص بعملية التقويم .

ومن هذه الدراسة ؛ يظهر أن عملية التفكير لاتنفصل عن مهارات اتخاذ القرار ولا عن خطواته . فمهارات التفكر تعتبر من مهارات اتخاذ القرار .

ثانيا : الإطار النظري

المبحث الأول : كلية الملك فهد الأمنية

كلية الملك فهد الأمنية جزء لا يتجزأ من الأجهزة التابعة لوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية تقوم بمسؤولياتها وتؤدي واجباتها الأمنية بالمشاركة مع أجهزة وزارة الداخلية ، وتساهم بشكل فاعل في تنمية القوى البشرية كمؤسسة تعليمية ، تعمل على إعداد رجل الأمن المنتج والواعي والمدرك لمسؤولياته ، وذلك من خلال عملية تعليمية تستمد عناصرها من المفاهيم العامة للتعليم في المملكة ، وتضطلع بمسؤولياتها الوطنية في الإطار العام لاستراتيجية تنمية القوى البشرية .

وتقوم كلية الملك فهد الأمنية بدورها الأمني ، بحكم اختصاصها كجهاز أمني يعمل في فلك الإطار العام لأجهزة قوى الأمن الداخلي السعودي بالمساهمة في تنمية القوى البشرية من الضباط في قطاعات قوى الأمن الداخلي السعودي ، وذلك بتغذية قطاعات الأمن بالضباط المؤهلين وهذا التأهيل ولكونه يستمد أصوله من الأهداف والاستراتيجية التي تبنّت وضعها الدولة للنهوض بالتعليم ، فإن الكلية تستمد مفاهيم رسالتها التعليمية من المفاهيم العامة للتعليم في المملكة .

هذا وتتعدد أهداف الكلية مابين أهداف عامة وأهداف خاصة ، أو ردها الحارثي (١٤١٥هـ ، ص ٦٨ - ٧٠) على النحو التالي :

- الأهداف العامة لكلية الملك فهد الأمنية :

١ - تغذية قطاعات قوى الأمن الداخلي سنوياً بأعداد تفي باحتياجاتها من الضباط المؤهلين علمياً وعملياً .

٢- الارتقاء بمستوى العاملين العسكريين في قطاعات قوى الأمن الداخلي عن طريق المساهمة في وضع مناهج التدريب ، والتعليم أثناء العمل في تلك الأجهزة ؛ وهو مايعرف (بالتعلم من خلال العمل) أو (التدريب على رأس العمل).

٣- المساهمة في الارتقاء بوعي المواطن والمقيم خاصة من الناحية الأمنية عن طريق عقد الندوات وإلقاء المحاضرات وإصدار النشرات ، وإعداد البحوث المرتبطة بالمجال الأمني ودراسة الظواهر الاجتماعية ، ذات التأثير المباشر سلبا كان أو إيجابا على الأوضاع الأمنية واقتراح الحلول المناسبة لها .

٤ - المساهمة مع قطاعات قوى الأمن الداخلي الأخرى في تقديم الخِدَمات الأمنية للمواطن والوافد والمحافظة على استتباب الأمن في البلاد.

٥ - المساهمة مع المؤسسات التعليمية في المملكة ، بالتوعية الاجتماعية عن طريق إلقاء المحاضرات وعقد الندوات وإجراء البحوث لبعض الحالات الاجتماعية ، من خلال زيارات ميدانية وأخرى أسرية والمشاركة في البرامج الإعلامية الهادفة ، من خلال وسائل الإعلام ، ومن خلال الأندية الثقافية والاجتماعية ، والرياضية ، والأدبية .

<u>أما الأهداف الخاصة لكلية الملك فهد الأمنية فيمكن ايجازها في الآتي :</u>

١- تعليم وتأهيل وتدريب وتخريج العدد المطلوب من الضباط للعمل في قطاعات قوى الأمن الداخلي بمختلف فروعها .

٢- الارتقاء بالمستوى التعليمي بالكلية ، وذلك عن طريق تقويم المناهج وتطويرها واختيار أعضاء هيئة التدريس الأكفاء ، وتأهيل القائمين على التعليم ، سواء عن طريق الابتعاث أو التدريب على رأس العمل بغية دعم أعضاء هيئة التعليم بالكفاءات الوطنية.

٣- تنشيط واستمرار استقطاب الكفاءات الوطنية من خريجي الجامعة في التخصصات المناسبة وتعيينهم كمعيدين تمهيدا لابتعاثهم في الداخل أو إلى الخارج ، ليتم تأهيلهم وانضمامهم إلى هيئة التعليم بالكلية .

٤- الاستفادة من المخترعات العلمية والمبتكرات الحديثة في مجالات تخصص الكلية وإدخال ذلك ضمن العملية التعليمية ليواكب خريج الكلية روح العصر ومستحدثاته.

٥- التركيز على التدريب على رأس العمل لجميع المنسوبين من مدنيين وعسكريين ، ومن أعضاء هيئة التدريس والإداريين أو العاملين في أي مجال من المجالات التابعة للكلية.

المهام التي تمارسها الكلية :

إن المهمة الأساسية التي تقوم بها كلية الملك فهد الأمنية تتمثل في تعليم وتدريب وإدارة الدارسين بها من الطلاب ليحوزوا على الصفات التي تؤهلهم للعمل ضباطا في القطاعات الأمنية العسكرية التابعة لوزارة الداخلية ، وعلى هذا الأساس فإن مهمة الكلية لاتخرج عن ممارسة واحد من هذه الجوانب الثلاثة .

المبحث الثاني

طبيعة القرار الأمني وسماته

إن للقرار الأمني طبيعة وسمات تميزه عن غيره من القرارات.حيث إن خصوصيته تمليها طبيعة العمل المطلوب ، وطبيعة عمل الشرطة تتميز بالحركة والتغير ، والمفاجآت ؛ منها المتوقعة وغير المتوقعة ، واختلف علماء الإدارة حول طبيعتها فمنهم من قال : إنها فن ، ومنهم من قال: إنها علم ، ومنهم من قال : إنها علم وفن . إلا أن الباحث يرى أن خصوصية إدارة الشرطة تجعلها فنا أكثر منها علما .

ومن هنا كانت قرارات مسؤول الأمن ذات طبيعة خاصة، ولعل خصوصيتها تعود لعدة عوامل منها :

(١) أن القرارت الأمنية في الغالب تكون ضمن تصرفات أفراد المجتمع ، وهذه التصرفات متغيرة ، ولايمكن أن تكون لها قاعدة عامة يسار عليها .

(٢) تجدد المواقف فقد تتجه فرقة معينة لموقف معين فتفاجأ بموقف آخر في طريقها . وهنا يكون أمام متخذ القرارات عدة خيارات .

ومن هنا كان للقرار الأمني طبيعته وسماته الخاصة ومن أبرزها مايلي :

أ- الطاعة وسرعة التنفيذ :

يتميز القرار العسكري بالطاعة والسرعة في التنفيذ ،لأن الشرطة جهاز عسكري؛ والعسكرية من أولى سياساتها الطاعة حتى درج بين عامة الناس عنها بأنها " الطاعة العمياء". فلا مناقشة في التنفيذ ولا تردد إلا بعد التنفيذ ، حتى جرى على الألسنة القول الشائع " نفذ ثم اعترض " ، وعقوبات العصيان الطرد. لذلك يلزم التنفيذ بلا تردد . ولهذا كان لابد من إحاطة القرار بسياج من الضمانات .كما يؤكد ذلك لاشين (١٩٨٠م ، ص ٦٤) " فرغم اعتقاد المرؤوس بخطأ القرار وعدم ملاءمته للواقع أو احتمال نتائج ضارة تترتب على التنفيذ إلا أنه يعلم أن التردد في التنفيذ أمر سيعرضه للمساءلة والحساب " .

ب – آثار القرار الشرطي :(أو محاذير القرار الشرطي) :

كما سبقت الإشارة إلىأن القرار الأمني في عملياته يغلب عليه الجوانب الفنية لا العلم وتقديرات رجل الأمن للموقف ونتائجه ، فمداهمة الضابط لموقع بيع مخدرات ، قد يفاجأ فيه بأمر غير متوقع فقد يفاجأ بعشرة بينما أفراده ثلاثة مما يجعل أفراد الشرطة يعتمدون على الأسلحة أو يطلبون مددا ، وقد تكون ردة الفعل أقوى من المطلوب فيودي بحياة أناس كان بالإمكان الوصول إليهم دون القتال . والأمثلة كثيرة ولايتسع المقام لذكرها والتوسع فيها .

ولعل من خطورة القرار الشرطي سوء آثاره كما سبقت الإشارة إليه ، يقول لاشين (١٩٨٠م) " يترتب على القرار الخاطئ في كافة ميادين إدارة الأعمال والآداب العامة خسائر مالية محدودة تصيب المنظمة ذاتها أو غير محدودة تصيب المجتمع ؛ إلا أنها لاتصل إلى الأرواح إلا في الجهاز الأمني فقد تصل إلى الأرواح " ص ٦٥.

ج – فردية القرار الشرطي أحيانا :

من سمات القرار الشرطي خروجه عن استشارة المرؤوسين المنفذين ؛ أو المنفذ بحقهم؛ فقد يكون الوقت ضيقا في فترة مواجهة فيأخذ رجل الأمن قراره بإطلاق النار ، ويأمر بتنفيذه في وقت مواجهة لايمكن استشارة مرؤوسيه حتى يقتنعوا بسلامة القرار ، وقد لايعمل حتى على استشارة رؤسائه خاصة في ظروف سوء الاتصال . وربما لاتمكنه سرية المهمة من الاستشارة سواء من العاملين معه أو غيرهم . فمن المستحيل أن يبلّغ وكر دعارة أو وكر ترويج مخدرات بأنه سيداهمهم . ويؤكد لاشين (١٩٨٠م ، ص ٦٥) قوله : " وظروف اتخاذ القرار في ظل مشاركة المرؤوسين أمر لامبرر لمخالفاته في معظم مجالات إدارة الأعمال والإدارة العامة ، إلا أنه أمر يصعب تطبيقه في معظم أعمال إدارة الشرطة والجيش " .

د – أن عمليات الشرطة في الغالب هي عبارة عن مباراة بين خصمين طرف ينفذ النظام (القانون) وطرف آخر خارج عليه (المجرم) فكل قرار من جانب الشرطة يفتح فرصا لقرارات أخرى ،كما أنه يغلق في ذات الوقت أبواباً وفرصا كثيرة كانت متاحة لها من قبل ، ويكوّن الخصم بدوره تجاه قرارات الشرطة أفعالا أو ردود أفعال متوقعة أو غير متوقعة تؤثر بدورها على فرص الخصم .

لذا على رجل الأمن أن يتحكم في قراراته بقدر مايتاح له من متغيرات بحيث يجعل الأمور تجري في اتجاه يزيد من ثقة الجمهور به .

هـ – تباين الظروف المحيطة بالمشكلة الأمنية :

إن الظروف والعوامل التي تحيط بمشكلة ماتختلف عن مثيلاتها ، فمن الخطأ أن نعتمد على الخبرة السابقة فقط كمرشد للعمل .

و – التدريب بالعدد وأثره في القرار الشرطي :

من المسلم به أن أي ضابط أمن قد مر بتجربة التدريب العددي ؛ فمثلا تعلم الخطوات والحركات العسكرية وحمل السلاح بالعدد ، وقد أشار بلال (١٩٦٥ ، ص ١٠٥) : أن طريقة العمل العددية تبدو سخيفة في نظر المجند حديثا ، إلا أن هناك أسباباً وجيهة للتمسك بها؛ فهو يساعد العقل الباطن أو التلقائي على الأداء السريع المؤسس على الحكم الصحيح . حيث أكد ذلك لاشين (١٩٨٠، ص ٦٥) بقوله :" إن التدريب بطريقة العدد طوال سني الخدمة يهدف إلى الأداء التلقائي ، وبالتالي يجعل قادة الشرطة أكثر قدرة على إصدار القرار التلقائي الصحيح".

مما سبق يمكن القول بأن هذه الصفات أو السمات تحتم على رجل الأمن اتباع المنهج العلمي ، كأسلوب لاتخاذ القرار بقدر مايمليه عليه الموقف ، وأن يبدع في مهارات كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات ، أي أن المعول عليه هي المهارات الفردية لمتخذ القرار – وهي النبراس الأقوى في الأداء – التي تميز درجة الرضا أو الرشد في القرارات المتخذة وتعود بالفائدة على الجهاز الأمني الذي يعمل فيه والمجتمع الذي يعايشه .

ضمانات اتخاذ القرار :

إن حساسية وخطورة القرار الأمني التي سبق ذكرها جعلت من الواجب إحاطته بشيء من الضمانات ، ضمانا لصلاحه وأدائه للهدف الذي اتخذ من أجله وضمانا لمتخذ القرار في آن واحد حتى لاينعكس إلى خوف وجبن من رجال الأمن في اتخاذ قراراتهم وبالتالي تكون سلبيته على الأداء الأمني بصفة عامة ولعل من أهم الضمانات اللازمة لاتخاذ القرار مايلي :

(أ) النضج الفكري لمتخذ القرار : يجب أن يتمتع رجل الأمن بالذكاء وسرعة البديهة والنضج الفكري حتى يتخذ القرار المناسب في الموقف المناسب . وهذا يقودنا إلى قرارات اختيار رجل الأمن سواء للمواقف ، أو للعمليات وهي التي لابد أن تبنى على قواعد علمية وفنية دقيقة (أي منهج علمي) بقدر الامكان .

(ب) موقع متخذ القرار في الموقف :

ونعني بذلك بعده أو قربه من موقع الحدث كأن تقوم مجموعة بعملية متابعة متظاهرين وتكون القرارات من القائد على ضوء ماتعرض له من معلومات . وهنا يكون المعول عليه في اتخاذ القرار الناقلين للمعلومات أو الواصفين للموقف وعلى ضوء مايقدمون وما يصفون يكون القرار.

(ج) التخصص العلمي والخبرة لمتخذ القرار:

أي أن درجة العلم والخبرة تنعكس على قدرة الاختيار المؤدي إلى رشد القرار لأن حسن الاختيار من ضمانات القرار .

(د) التخطيط السليم لكيفية التنفيذ :

إن إصدار القرار أمر مهم ، ولكن الأهم من ذلك كيفية تنفيذه ، كأن تكون القرارات ممكنة ويحسن تنفيذها من انتشار مكاني للقوات ؛ مثلا في عمليات الاقتحام إذ يلزم الاهتمام بالتسليح الجيد ، والاتصال واختيار نوعية الأفراد وغيرذلك .

ويؤكد الجابري ماسبق (١٩٨٩م ، ص ١٥١) بقوله : " إن القرار الأمني الرشيد؛ هو الذي يتجاوز في معالجته للمشكلة الظروف الأمنية ، والنظر إلى المستقبل من نافذة التبصر ،والحكم الصائب ، وفحص الاحتمالات ، والاستعداد لها في مواجهتها بقرارات رشيدة تنطوي على قدر من الموضوعية الفعالة " .

هـ - مبدأ المشورة :

إن الاستنارة بآراء الآخرين في المواقف التي يسمح الوقت بها من أهم مايميز صنع القرارات في المنشآت الحديثة ، وقد أمر الله تعالى نبيه بقوله " وشاورهم في الأمر " ، (سورة آل عمران : آية ١٥٩) .

وكما قيل قديما المشورة عين الهداية . فعلى رجل الأمن متخذ القرار ؛أن يكون لبقاً في طلب المشورة من داخل المراكز الأمنية ، (من رؤساء ، ومتخصصين ، فنيين من الأدلة الجنائية ، وإداريين ، وصف ضباط ، وخاصة رؤساء الرقباء الذين يعتبرون في نظر الباحث الخبراء المخضرمين) ومن خارج المنشأة (عمد الاحياء ،المحامين ، الضباط المتقاعدين ، أعيان المجتمع) وقد أكد هذا المعنى البرعي (١٤١٧هـ ، ص ٤٦) بقوله : " إن الاستئناس والاسترشاد يعتبر عاملاً أساسيا لضمان فاعلية القرارات المتصلة بنواح فنية أو تخصصية أو تنظيمية أو تشريعية ، والتي يقتضي صنعها والبت فيها الاستعانة والاستنارة بآراء وخبرات الخبراء المتخصصين " .

إن ديننا القويم يحثنا على مبدأ الشورى ؛ فلو نظرنا إلى ماقاله البرعي (١٤١٧هـ ، ص ٥٤) نقلا عن سيد قطب في تفسيره للآية الكريمة (وشاورهم في الأمر) " وبهذا النص الجازم :"وشاورهم في الأمر " يقرر الإسلام هذا المبدأ في نظام الحكم حتى ومحمد رسول الله صلى الله عليه وسلم هو الذي يتولاه وهو نص قاطع لايدع للأمة المسلمة شكاً في أن الشورى مبدأ أساسي لايقوم نظام الإسلام على أساس سواه ".

من هنا تبرز قدرة رجل الأمن في مهارة إشراك الرؤساء والإداريين والزملاء - في المجتمع - في تبادل الرأي والنصح وعدم الاستئثار بالرأي وليس عيباً أن يتراجع رجل الأمن في بعض القرارات من أجل أخذ المشورة .

ماذا تعني القرارات الرشيدة لرجل الأمن ؟ :

إن عملية اتخاذ القرار من أهم وظائف الإدارة وتعتبر بمثابة حجر الزاوية ، والوسيلة والأداة الأساسية الفاعلة لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، وتنسيق ، واتصال ، ومراقبة وإن رجل الأمن شأنه شأن أي مدير في أي منظمة ؛ إلا أن درجته أقرب إلى القضاء من المديرين الآخرين ؛ لأن المواقف اليومية المتشعبة الغامضة التي يغلب عليها التمويه ، وارتباطها في أكثر الأوقات بحقوق الآخرين تجعل الجمهور ينظرون إلى هذا القرار بمنظار خاص ، وبمقياس معين ، ومن هنا لزم التأكيد على كل من يهمه أمر هذا البلد أهمية القرار الرشيد ، وتصور الجمهور خاصة عن القرار الأمني وعن متخذه . وأن على رجل الأمن أن يبذل قصارى جهده في تنمية المهارات اللازمة للقرار متبعا الأسلوب العلمي ، بقدر الامكان حسب مايمليه الموقف من جميع جوانبه ، وخاصة الوقت ، والمعلومة الصادقة ؛ لأن القرار الرشيد الصادر عن رجل الأمن يترتب عليه أمور كثيرة؛ أهمها الثقة في العين الساهرة – التي تسهر على مصالح المواطن والمقيم ،وهم في سبات عميق – لأن الثقة بمن يتخذ القرار قوية ، والعكس عندما لايكون القرار رشيدا تقل الثقة ؛ لأن الأمن يأتي بعد الغذاء في الأهمية ، وهو ما أكده (ماسلو) في هرمه .

إن رجل الأمن يكون أحياناً منفذاً لقرار ما ، وفي أخرى يكون متخذاً للقرار وذلك عندما يكون ضابط خفر ، وعند وجوده مع رتبة أقدم منه يكون مشاركا في صنع القرار ، وهذا يستلزم مهارات للتكيف مع المواقف المختلفة .

وكما هو معروف للجميع بأن الإدارة العامة ، والإدارة التربوية ، والإدارة العسكرية لاتختلف في الخطوط العريضة لأداء المهمة إلا أن الأهداف تختلف ، وكل منهم يصبو إلى أن يكون قراره رشيداً وكما سلف فإن اتخاذ القرار والإدارة كلمتان مترادفتان ؛ إلا أن مايراه

الباحث ؛ هو أن قرار رجل الأمن فيه نوع من الصراحة والصرامة كما أن درجة المخاطرة فيه أكثر لأن واقع عمله يفرض عليه ذلك .

لذا يلزم التأكيد على أن درجة تمكن رجل الأمن من مهارات اتخاذ القرار واتباع المراحل العلمية في اتخاذ القرار التي تؤدي في النهاية إلى قرار رشيد يوطن الثقة ، وهذا في نظر الباحث من أولويات مايبحث عنه الإنسان في حياته .

ومما يخشاه الباحث هو أن يتسرع بعض رجال الأمن – حديثو السن والخبرة – في بعض المواقف فيصدرون قرارات ويتمسكون بها وهي خاطئة لكي لايقال عنهم بأنهم جبناء أو خلاف ذلك متناسين قبل كل شيء مخافة ا لله والقيم الإسلامية التي تربوا عليها .

لذا يؤكد الباحث على أنه من الأهمية بمكان أن يفهم رجل الأمن الطرق العلمية لاتخاذ القرار ، وأن يبحث عن الأساليب التي تنمي مهارات اتخاذ القرار ، فهو أول من ينتقل إلى مسرح الحدث وهو الذي يتفاعل مع التجمعات المشبوهة ، والغامضة ، والمتشبعة بالعنف ، وهو المكلف بحماية الوطن ومن يعيش فوق ترابه ، وإشاعة الطمأنينة بما يصدره من قرارات رشيدة ، وكما قال كنعان (١٩٨٥م ، ص ٩٠) : " إنها عملية معقدة وصعبة وأنها تتطلب نشاطات وقدرات ومهارات لانجازها" .

وكما يرى علماء الإدارة : إن عملية اتخاذ القرارات تمثل الجانب الأهم من جوانب الإدارة ،كما تعتبر من أكثر المجالات أثراً في حياة الإنسان سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ، ومن هنا تعتبر القرارات الإدارية نقطة الارتكاز للعملية الإدارية ،كما تعتبر الاختبار المحلي للادارة ، إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية علم من العلوم ؛ لأنه مؤسس على حقائق ، وهي أيضا فن عندما يتعذرالحصول على الحقائق ، فيتم اللجوء إلى الحكم والمبادأة (جمس بلاك ، ١٩٧٤، ص ٩٧).

فالفاعلية في الإدارة ؛ هي الفاعلية في اتخاذ القرار ، ولايمكن تصور قيام تنظيم إداري بدون نظام اتخاذ القرار السليم أو الحكيم .

وقد أشار سلامة (١٩٩٧م ، ص ١٥٣) :إلى أن (دركـر) ، يـرى : أن الفاعليـة الإدارية ليست قدرة فطرية ، ولكنها قدرة يستطيع القـائد اكتسابها وتنميتهـا . وكما أشار الباحث سابقا إلى أن القدرات تشمل المهارات ، لذا فبالإمكان اكتساب مهارات اتخاذ القرار التي تقوي وتساعد على رشد القرار الأمني . وعليه ؛ فكلما كـانت درجة الرشد في قراراته عالية ، استطاع أن يقدم نفسه للآخرين بطريقة صحيحة ، وهو مكلف بتقديم الذات ، ويعطي انطباعا جيدا بغرس الثقة وتقبل الآخرين . ومن هنا ؛ تتعاظم أهمية عملية اتخاذ القرارت في العمل الأمني الذي يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية ، وإنسانية ، وقانونية وجعلها علىدرجة عظيمة من الأهمية . وفي مقدمتها المحافظة على النظام العام، وإقرار الأمن ، والسكينة ، ومراعاة الآداب ، وحماية الأرواح، والأموال ، والأعراض ، وتنفيذ الحدود ، والأنظمة ، والعمل على تأمين أو توفير الطمأنينة للمواطنين جميعا والمقيمين على حد سواء.

إن القرارات التي يتخذها رجل الأمن تعتبر ذات أهمية كبرى ، باعتبارها تلعب دوراً رئيسيا في تحريك سلوك الجماهير ، وخاصة إذا لم يحسن متخذ القرار صياغته ، أو لم يراع الظروف والعوامل المحيطة التي يجب أن يأخذها في عين الاعتبار. وقد أشار سايمون (١٩٧٦م، ص ٥) ، إلى : أن "الوظيفة المحددة للإدارة ، هي تطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرار بأفضل طريقة فعالة ممكنة ".

وأكد أحمد (١٩٨٧م ، ص ٢٥٧) : " أن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيما لعملية صنع القرار بصورة رشيدة معقولة ؛ ويقصد أن يكون القرار رشيدا ومعقولا باختياره ؛لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف . فالقرارات الناجحة ؛ هي التي تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة ، وهذا كله يتطلب حقائق وليس تحيزا أو تعصبا لرأي شخص " .

وبذلك يكون القرار رشيداً لأنه حقق الأهداف التي من أجلها اتخذ . ومن المعروف ؛ أن القرارات الرشيدة نسبية وللوقت ونوع المشكلة تأثير فيها . ومع ذلك فإنه من الممكن وضع قائمة إرشادية يستنير بها رجال الأمن ، وخاصة حديثي التخرج في عملهم ؛ وهذه القائمة تحتوي على الجوانب الواجب مراعاتها ودرجة المسؤولية التي يتحملها من وقت لآخر، وأن يتقبل النقد ، ويعمل على المشاركة ، والحرص على قيم المجتمع ، وأن يطلع على كل جديد في الإدارة وخاصة الإدارة الموقفية . كل ذلك يؤدي إلى قرار رشيد يكسب من ورائه النجاح ، وثقة الآخرين وهذا من أهم النقاط في نظر الباحث .

المراحل العملية لاتخاذ القرار عند رجل الأمن :

إن القرارات سلوك واعٍ يتخذه الإنسان في حينه ، لذا فإنها تتطور وتتحسن من أجل رقي الإنسان الذي يطمح أن تكون جميع قراراته رشيدة لتحرك جهود العاملين. ولعملية اتخاذ القرار كما ذكر خطاب (١٩٨١م ، ص ٥) بعدان أساسيان هما :

١- التكيف الموضوعي للقرار الذي يبنى على الحقائق الموضوعية التي يتخذ القرار على ضوئها .

٢- والتكيف الإنساني للقرار والذي يعتمد على درجة تقبل غيره له .

إن مايراه الباحث ؛ أن الأساس الثاني من أهم الأمور في نظره مع العلم أن القطاعات العسكرية تسودها الروح النظامية ، والانضباطية التي تُعنى بتنفيذ الأوامر ، بدون تردد أو مناقشة . فصاحب القرار الجيد ؛ هو الذي يستطيع أن يوفق بين الموضوعية والإنسانية في قراره ، مرجحا التكيف الانساني بقدر الإمكان مستنداً إلى قول الحبيب صلى الله عليه وسلم: " إن الرفق لايكون في شيء إلا زانه ولا نزع من شيء إلا شانه " (النيسابوري ، ١٤١٦هـ ، ص ١٥٩٠) .

كما يؤمل الباحث من رجل الأمن استقراء المستقبل وهذا لايكون إلا لمن يستطيع استخدام الأسلوب العلمي في جميع أعماله ، ومن أهمها اتخاذ القرار المبني على المراحل العلمية المتسلسلة.

وأشار كنعان (١٩٨٥م، ص ١١٢) : أن معظم الكتاب الذين تناولوا هذه المراحل بالدراسة قد استخدموا المنهج الوصفي ، وإن مراحل عملية اتخاذ القرار تحكمها عوامل متعددة وهذه العوامل تؤثر في شكلها وعددها . ولقد اطلع الباحث على عدد من الكتب التي تتحدث عن اتخاذ القرار وكذلك الدوريات ؛ فوجد المضمون واحدا وكل منها يرمي بثقله في اتجاه الأسلوب العلمي باعتباره أكثر موضوعية ، كما أن المرحلة الفاصلة لحكم تلك الخطوات هي توفر المعلومات بالكم والجَوْدة ، والتسلسل المنطقي الذي يؤدي إلى سلامة القرار.

وعلى سبيل المثال يحدد :كيرفمان ،(Kurfman, 1977, p. 5) مراحل اتخاذ القرار بأنها :

١- تحديد مناسبات القرار وبدائله . ٢- فحص وتقويم بدائل القرار .

٣- القرار والعودة لدراسة القرار .

أما (نجرو ,Nigro, 1977. p. 219) فقد جعل مراحل القرار تسعة مراحل :

١- ادراك المشكلة. ٢- جمع المعلومات. ٣- تصنيف المعلومات.

٤- البحث عن الوسائل. ٥- تحديد البدائل. ٦- تقويم البدائل.

٧- القرار. ٨- التنفيذ. ٩- التقويم والمتابعة.

أما علاقي (١٩٩٣م، ص ٤٩٨) فقد ذكر خطوات اتخاذ القرار في أربع مراحل هي :

١- التعرف على المشكلة. ٢- تحديد البدائل.

٣- تقويم البدائل. ٤- اختيار الحل الأفضل.

وأشار أحمد (١٩٨٧م ص ٢٣٢) إلى أن خطوات صنع القرار كما يراها سايمون:

١- اكتشاف المناسبات لصنع القرار. ٢- اكتشاف سجل الأعمال الممكنة.

٣- الاختيار بين سبل العمل.

كما تطرق علاقي (١٩٩٣م، ص ٤٩٨) لذلك ، حيث قال : " لقد اختلف كثير من الباحثين حول صياغة محدودة للمراحل التي يمر بها اتخاذ القرار غير أنه يمكن القول:إن هذه المراحل بشكل عام تدور حول مايلي:

أولا : مرحلة التعرف بالمشكلة وتحديدها.

ثانيا: مرحلة تحديدالبدائل أو الحلول الممكنة .

ثالثا: مرحلة تقويم البدائل أي مقارنة نتائجها.

رابعا: وهي المرحلة الأخيرة وتتمثل في اختيار الحل الأفضل .

والواقع كما يرى سايمون أن كل مرحلة من هذه المراحل تمثل منطقة قرارات صعبة.

أما الياغي (١٩٩٣م ، ص ١٣٦) فقد أورد تصميماً نموذج مقارنة للخطوات التي يمر بها القرار الإداري من خلال وجهات نظر مختلفة لمجموعة من علماء الإدارة ، وأورد أنموذجا يجمع بين النظري والتطبيقي ويتضمن أهم المراحل وهي :

١- التعرف على المشكلة وتحليلها .

٢- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة .

٣- تحديد البدائل المتوفرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة .

٤- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة .

٥- تنفيذ الحل .

والباحث يرى ؛ أن ما أو رده ياغي لايخرج عن الأسلوب العقلاني المتسلسل أو الأسلوب العلمي .

ويرى كنعان (١٩٨٥م ، ص ١١) ؛ أن مراحل عملية اتخاذ القرار، تتفق مع متطلبات المنهج العلمي الذي يقوم على الدراسة والتحليل والمقارنة ،ومن ثم استخلاص النتائج في أنها تتفق مع المنطق .وهذه هي التي ينشدها سايمون ، فالمراحل عند كنعان ؛ هي "تشخيص المشكلة، والتحري عن العامل الاستراتيجي للمشكلة ؛ تحليل المشكلة وتحديد المعلومات المطلوبة ، والبحث عن البدائل و ايجاد الحلول الممكنة للمشكلة وتقويم البدائل ؛ أي دراسة كل حل من الحلول والاختيار بين البدائل ؛ أي اختيار الحل الممكن ، ثم المتابعة والتنفيذ ".

ولكون اتخاذ القرار يدخل في جميع مراحل العملية الإدارية ؛ فهو في حال اتخاذه يلزمه تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ومراقبة ، وتنفيذ ، ومتابعة كي يصبح القرار ذو تأثير. وهذا دليل على أهمية عملية اتخاذ القرار ، مع العلم بأن هذا الاهتمام ليس حديثا ، وإنما متجدد . إن عملية اتخاذ القرار تعتبر عاملا مهما في النظرية والممارسة الإدارية فلو تتبعنا النظرية الإدارية الحديثة عند برنادر ١٩٣٨م وسايمون ١٩٥٧م ودركر ١٩٦٦م لعملية اتخاذ القرار إلى الوقت الحالي لأدركنا مدى الاهتمام بعملية اتخاذ القرار . مع العلم ؛ بأن هذه العملية معقدة ، وتمر بعدة مراحل عمل ووفق أسلوب علمي ، لذا فإن توافر المهارات اللازمة في متخذ القرار عند انتقاله من مرحلة إلى مرحلة مهم جدا .

وتجدر الإشارة ؛ إلى أن خطوات اتخاذ القرار لاتختلف عن خطوات التفكير الناقد لدى جون ديوي ، فقد ذكر ويلبرج وآخرون (١٤١٦هـ ، ص ص ١٩٣ - ٢٠١): أن خطوات التفكير تشتمل على مايلي :

١- الإدراك بأن هناك مشكلة ؛ وتعتبر هذه الخطوة من أصعب خطوات الحلقة التفكيرية.

٢- تحديد طبيعة المشكلة: وتتم عن طريق التعرف على ماهيتها ومعرفة عناصرها وأبعادها.

٣- اتخاذ القرار لحل المشكلة .

٤- وضع خطة لحل المشكلة . ويشمل تحديد الخطوات اللازمة لحل المشكلة .

٥- البدء في تنفيذ خطة حل المشكلة .

٦- متابعة تنفيذ الخطة .

٧- مراجعة الخطة وتنقيحها.

وهذه الخطوات تشبه إلى حد ما خطوات اتخاذ القرار مما يعني أن عملية اتخاذ القرار عملية تفكيرية ، وأن عملية التفكير بحد ذاتها تهدف إلى اتخاذ قرار.

شرح وتحليل مراحل عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار الأمني تمر بعدد كثير من الخطوات والمراحل الضرورية بهدف الوصول إلى أعلى نسبة من الرشد ، وإن التقسيم الذي سوف يَتبع نوع ودرجة المشكلة ووقتها ، لكون بعض هذه المشكلات تتطلب قرارات عاجلة ، ولربما يحدث الدمج أو التوسع في هذه المراحل تبعا لنوع المشكلة ، فأول هذه المراحل هي :

(أولا) تشخيص المشكلة :

يطلق بعضهم على هذه المرحلة مرحلة التعرف على المشكلة ؛ إلا أن الباحث يوافق ما أشار إليه كنعان ؛ بأن هذه المرحلة هي مرحلة التشخيص ،حيث أشار كنعان (١٩٨٥م ، ص ١١٥) : إلى أن كلمة تشخيص (Diagnosis) مأخوذة من العلوم الطبية ، وهي تعني التعرف على المرض ، وتحديد ، وتحري السبب الرئيسي ، ومعرفة الأسباب بالأعراض والآثار ، وهذه أيضا تتطلب الإجابة على عدد من الأسئلة للوقوف أو التفرقة بين نوعيات المشاكل ، وأهم نقطة في هذه المرحلة معرفة متخذ القرار للهدف الذي يسعى للوصول إليه . كذلك من الأمور الهامة في هذه المرحلة ما أشار اليه كنعان (١٩٨٥م) نقلاً عن (برنارد) بقوله: " إن الأصول العلمية لاتخاذ القرارات، تتطلب عدم التصدي للمشكلات في غير أوقاتها الملائمة... وعدم التصدي للمشكلات التي لم يحن وقتها بعد... أو لاتخاذ قرارات لاتكون ذات أثر فعال ، أو لاتخاذ قرارات يكون هناك من هو أقدر على التصدي لها... أو لاتخاذ قرارات تدخل في اختصاص الآخرين " . وهذا كله يتطلب دراسة الموقف بعناية ثم الوقوف على العامل الاستراتيجي (أو الحرج) المؤثر الفعال في هذه المشكلة ، كما أكد برناردر على ذلك ، ولقد أورد مثالا على ذلك بقوله : " إن العامل الاستراتيجي بالنسبة للسيارة التي نفذ منها الوقود هو الوقود "، ويعقب كنعان على ماقاله برنارد : بأن الوقوف على العامل الاستراتيجي في المشاكل الإدارية ليس بالسهولة ؛ نظراً لما تتسم به من خصائص تجعلها عملية معقدة ومتشعبة ومتداخلة

كما أن ذلك يحدث في كثير من المشاكل الأمنية التي تتطلب قراراً سريعاً في أغلب الأحيان قبل الوقوف أو معرفة العامل الاستراتيجي ؛ أي: أن القرارات المتوافرة في موقع (حادث ما) في وقت انتقال رجل الأمن لها ؛ ربما لاتسمح أولا بظهور العامل الحرج للمشكلة ، فنجد أن هناك قرارات متوالية .

والهدف : هو التقليل من ردود الفعل المتوقعة أولا بأول ؛ حتى لاتتعاظم المشكلة على سبيل المثال ؛ (حادث قتل بين قبيلتين على مورد ماء). نجد أن رجل الأمن يصدر قرارات متتالية سريعة قبل الوقوف على العامل الحرج ، فمثلا يقوم بايقاف أعداد كبيرة من الطرفين المتواجدة في مسرح الحادث ويحاول الحفاظ على مسرح الحادث وغيرذلك . المقصود ؛ أن المواقف الجنائية لها طبيعتها التي تجعل البحث عن العامل الحرج لايكون في المرحلة الأولى في بعض الأحيان ، لذا فإن درجة المهارة في التشخيص مهمة جدا .

كما يضيف عبدا لله (١٩٨٦م، ص ٢٠٥) حول المرحلة الأولى: إلى أنه " يجب على متخذ القرار أن لايخلط بين أعراض المشكلة وأسابها . ومن هنا تظهر أهمية القدرات والمهارات لدى متخذ القرار" . كما يؤكد عبدا لله (١٩٨٦م ، ص ١٩٤) على " عنصر التوقع في المجال الشرطي لتفادي حدوث المشكلات ، وسد ثغرات العمل وسلبياته قبل تفاقم المشكلات وتعقدها ، كما يؤكد على معالجة المشكلة تبعا لتكييفها الجديد وأولوية الحل الواجبة ".

(ثانيا) : تحليل المشكلة محل القرار :

أشار إليها كنعان (١٩٨٥م، ص ١٣٠) بقوله : " ولأهمية تحليل المشكلة محل القرار لابد من السير وفق الخطوات . ويقتضي تحليل المشكلة محل القرار تصنيف المشكلة أولا ثم تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها " .

(أ) تصنيف المشكلة : والمقصود بتصنيف المشكلة ، تحديد طبيعتها ،وحجمها ، ومدى تعقدها ، ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها ، ومن الذي سيقوم باتخاذ القرار فيها؟ ومن الذي يجب استشارته في أبعادها ، عند إعداد القرار؟ ومن الذي يبلغ هذا القرار؟

ويضيف عبدا لله (١٩٨٦م، ص ٢١٢) : أن بعض العلماء اجتهدوا في تقديم بعض الأسس والقواعد التي تعين المدير على تقسيم المشكلات التي يواجهها ، وهي :

أ – مدى تأثير القرار على الأنشطة والوظائف الأخرى.

ب – العناصر المختلفة التي يتضمنها القرار .

ج – مدى تكرار القرار .

د – مدى الوقت الذي يستغرقه لتهيئة العمل والاستجابة للقرار وتنفيذه

ويرى الباحث أن كل ذلك يساعد متخذ القرار على جمع المعلومات على شكل محاور لتسهيل خطوات جمع المعلومات والبيانات .

(ب) تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة :

إن كثيراً من علماء الإدارة ، يعتبرون عملية تحديد المعلومات مرحلة قائمة بذاتها؛ إلا أن الباحث يوافق التقسيم الذي قام به كنعان (١٩٨٥م، ص ١٣٣) .بحيث " إنها تتبع تحليل المشكلة وهذا يعني أن على متخذ القرار أن يقوم أولا بتصنيف المشكلة ثم بجمع المعلومات، أي: إنها مرحلة واحدة.

والسؤال الذي نبحث عن إجابته هو ما الفرق بين البيانات والمعلومات ؟ لقد أو ضح كنعان (١٩٨٥م ، ص ١٣٣) ذلك حيث أشار إلى" أن البيانات (Data) تمثل أرقاما وحقائق لايتدخل فيها الفرد ، أما المعلومات (Information) فتشمل ترجمة البيانات وتحليلها ودراستها ، أي إن الإنسان له جهد فيها .إن كفاءة وفاعلية هذه البيانات، والمعلومات تكمنان في قدرتهما على تحقيق الهدف وهو هنا القرار الراشد ، وهذا يلزم القائم على ذلك؛ بأن تكون هذه المعلومات والبيانات متسمة بالدقة ، والكفاية ، والبعد عن التحيز كما تكون شاملةً وبجهد وتكلفة ووقت مناسب .

إن جهاز الأمن يخدم المواطن والمقيم على حد سواء، فكلما كانت عَلاقته بمجتمعه قوية وصادقة ، وذات ثقة متبادلة بجديه الأمن ، والأمان ، كانت مصادر هذه المعلومات واقعية.

كما أن رصد مايدور في مجتمع رجل الأمن من عوامل داخلية وخارجية، والعمل على تبويبها وتنظيمها - بما يسهل عليه الرجوع لها عند الحاجة - كل ذلك يجعل القرار حكيما وصائباً.

وتجدر الإشارة إلى أن التصنيف يشمل البيانات والمعلومات الأولية والمعلومات والبيانات الكمية والنوعية والآراء والحقائق وكذلك المعلومات المنظورة وغير المنظورة ، ويضع في الحسبان العوامل المؤثرة على دقة البيانات والمعلومات سواء ماكان منها رسمياً ، أو غير رسمي، والمستوى الثقافي ، والاجتماعي للمدلي بهذه المعلومات .

ويضيف الباحث نقطة يرى أنها مهمة ؛ وهي أن بعض ضباط الأمن من متخذي القرار لايحاولون أن يشركوا رجال الأدلة الجنائية بحيث يستفيد مما لديهم من تقنية ومهارات في الكشف عن معالم الجريمة غير الملاحظة مثل البصمات ، وفصيلة الدم ، ودرجة الدلالة بالنسبة للألوان والبويات والشعر ، والتصوير ، وأماكن الدخول والخروج ، وتحليل مخلفات الحادث. وعموما ؛ على ضابط الأمن أن يستدعي رجل الأدلة ويطلب منه معلومات علمية وقتية تفيد كثيرا في اتخاذ القرار . والحديث يطول عن ما تقدمه الأدلة الجنائية لرجل الأمن من معلومات وبيانات مقننة ومعترف بها وسوف يرفق الباحث في الملاحق ملخصاً بذلك .

كما يجب التركيز على العناية بنظم المعلومات والتي عرفها كنعان (١٩٨٥م، ص ١٤٠) نقلاً عن (كولبرت) " وهي الطريقة المنظمة في تقديم البيانات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في الوقت المناسب ، وبالشكل الذي يمكنه ويدفعه إلى اتخاذ قرار معين ".

ومن هنا يرى الباحث أهمية الحاسب الآلي في التحقيق الجنائي وكيف أن رجل الأمن الماهر يستطيع تسخيره في التحليل والتصنيف وتخزين البيانات وتقديمها ، بما يخدم أهدافه . وكذلك التثبت من هذه البيانات والمعلومات ، والقرآن الكريم خير معلم للانسان في كافة المجالات ففي آياته النور الذي ينير للإنسان طريقه بما يساعده على اتخاذ القرارات الرشيدة حيث قال تعالى : ﴿ يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوما بجهالة فتصبحوا على مافعلتم نادمين﴾ (الحجرات : آية ٦) .

لذا فان المعلومات والبيانات الوافية هي رأس الحربة لعملية صنع القرار . ويؤكد الصباح (١٩٩٧م ، ص ٥) " أن طريقة جمع المعلومات والمعرفة لطرق ومواصفات عملية

موضوعية مورد استراتيجي يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرار ، بل إن نظم المعلومات الإدارية هي المقياس الحقيقي والفيصل الذي لايرقى إليه شك ، بين التقدم والتخلف ".

ثالثا : ايجاد بدائل لحل المشكلة :

إن وجود مشكلة يقتضي تباين الآراء حولها ، وإلاّ لما سميت مشكلة ، ولقد أوضح كنعان (١٩٨٥م، ص ٦٤٣) : أنها توضح معنى الحل البديل ، هو قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم الاختيار ، ولابد أن يتوافر للحل البديل شرطان هما:

الأول : أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها متخذ القرار .

والثاني: أن تتوافر إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره دون البدائل الأخرى .

ولقد أورد كنعان (١٩٨٥م ، ص ١٤٤) ، و عبدا لله (١٩٨٩م، ص) بعض العوامل والاعتبارات التي تساعد على ايجاد الحلول البديلة أهمها مايلي :

(١) أن يعتمد متخذ القرار على التفكير الابتكاري (الخلاق) .

(٢) وأن يتوقع أحداثاً غير متوقعة .

(٣) أن العوامل الداخلية للمنظمة والخارجية تساعد على اختيار البديل .

(٤) الاهتمام بالحلول الحاضرة التي تستثمر معطيات العصر وتتماشى مع التقدم العلمي .

لذا على متخذ القرار عند طرحه للبدائل وترتيبه أن يضع هذا الاعتبار في الحسبان لأن ما يميز رجل الأمن هو قدرته على التوقع والاستقراء والنظر إلى المستقبل والحدس الديد والتبصر في الأمور والحكم الصائب بين البدائل.

رابعا : تقويم البدائل المتاحة لحل المشكلة :

إن هذه المرحلة هي المحك الدقيق للمهارات التي يملكها صانع القرار وهي مرحلة فكرية صعبة تظهر كذلك أيضا بما يملكه من احتمالات موضوعية ، واحتمالات شخصية ، وما يشاع عن رجل الأمن ، بأنه كثير الظن والشك وهذا يفيد كثيرا في تقويم البدائل ، والتمييز بين العناصر الملموسة وغير الملموسة . ولقد وضع لها كنعان (١٩٨٥م ، ص ١٥) معايير هي باختصار:

(١) إمكانية التنفيذ.

(٢) تكاليف التنفيذ لهذا البديل ومدى الكفاية التي يحققها .

(٣) آثار تنفيذ هذا البديل على المنظمة والمجتمع المحيط بها ، ومن ضمنها الآثار النفسية والاجتماعية .

(٤) مناسبة الوقت ؛ وهذه تظهر بجلاء في القرارات الأمنية.

(٥) تقبل القيادات العليا لهذا البديل.

(٦) الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

كما تبرز أهمية بحوث العمليات والاستعانة بالأساليب الرياضية في عملية التقويم وضرورة الاستعانة بآراء المتخصصين والمستشارين داخل المنظمة وخارجها بالقدر الذي تسمح به المهمة .

خامسا : اختيار الحل الملائم للمشكلة :

وهذه العملية هي عملية وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة ، فقد تتعلق الحلول مثلا بشخص أو قسم معين وتكون هذه الحلول هي الحلول الفعلية والمثلى ، أما إذا أخذنا في الاعتبار موقعه من القبيلة أو مكانة القسم بالنسبة للمنظمة فقد لايكون هذا الحل هو الأنسب، أي: يجب أن تكون النظرة كاملة والموازنة شاملة للأهداف الداخلية والخارجية . فمثلا : موقف رجل الأمن على الحدود في حل مشكلة بين مواطن ومقيم موجود داخل المملكة على الحدود فيجب على رجل الأمن أن يوازن في قراره ماذا يترتب عليه البديل الذي يختاره لهذه القضية من أمور سياسية أكثر من النظر إلى الحل الأمثل لهذه القضية بصفة منفردة أي ؛ أن البديل المختار، يجب أن تكون درجة الكفاية والفاعلية فيه عالية على ضوء العوامل الداخلية والخارجية للمشكلة.

ولقد أعطى كنعان (١٩٨٥م ، ص ١٦١) بعض الوسائل التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل منها :

١ – أن تتم المفاضلة وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية ، وهذا يتطلب من متخذ القرار التعقل وعدم الاندفاع .

٢– أخذ آراء أصحاب الاختصاص والخبرة إذا كان الأمر يتطلب ذلك .

٣- ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل ترتيبا تنازليا حسب أولويتها على ضوء المعلومات والمراحل السابقة .

٤- التدريب إن أمكن للبديل ، وهذا يفيد رجل الأمن فمثلا؛ إذا وجد أن البديل هو اقتحام وكر دعارة يجب إجراء تجربة بأن يعمل مكان مشابه للمكان الذي سوف تتم مداهمته وعمل مداهمة وهمية أقرب إلى الواقع يتم فيها استخدام القوة والوقوف على السلبيات ومحاولة تلافيها.

سادسا : متابعة تنفيذ القرار :

إن هذه المرحلة ؛ هي البداية العملية لعملية اتخاذ القرار حيث ينقل للآخرين قراره ويشرح لهم أبعاده وحالة الاستعجال من خلال تقديره للظروف التي اقتضت الاستعجال ، ولقد أشار عبدا لله (١٤٠٦هـ ، ص ٢٤٧) وكنعان (١٩٨٥م، ص ١٦٦) إلىأن هذه المرحلة تتم من خلال ثلاث خطوات هي :

١- إعلان القرار : وهو الافصاح عن مضمونه بصياغة مختصرة بسيطة واضحة مميزة. وتكمن الأهمية في اختيار الوقت المناسب لإعلانه ، كذلك في اختيار الأسلوب المناسب للموقف.فمثلا : قرار بمنع (س) من الناس من الدخول فلا يفضل إعلانه (أي على انفراد) أو جزاء أحد الضباط ، بعكس بعض المواقف التي يلزم الإعلان عنها مثل منع إيواء المتخلفين .

٢- البدء في التنفيذ : وهذا يتطلب تحديد ا لموارد المالية والبشرية اللازمة والاجراءات الوقائية لمنع حدوث انحرافات عند التنفيذ وهو ماعبر عنه (دركر) بقوله : "إن أي قرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه ، وكانت تلك الالتزامات واضحة ومحددة بالقرار منذ البدء بتنفيذه " . كما أن تهيئة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مهم لتقبل القرار .

٣- متابعة التنفيذ : أي : إن تنفيذ القرار يتم وفقا للخطط المرسومة والوقوف على مواطن القوة والضعف وتصحيح مايلزم تصحيحه. ولا نقصد هنا المراقبة ؛لأن المراقبة تهدف إلى تحديد ماتم فعلاً من أخطاء واتخاذ إجراءات تصحيحها . فالمتابعة: هي الوقوف على الخطأ قبل حدوثه أو الصعوبات التي يقابلها التنفيذ واتخاذ الإجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار فقد يرى سحب القرار أو إلغائه أو وقفه أو تعديله جزئيا أو كليا أو الإصرار ، أو الإبقاء عليه كما هو على حاله .

من العرض السابق يتضح ؛ أن مضمون عملية اتخاذ القرارات يُشارك فيها المنهج التجريبي في عدة ملامح أساسية أشار إليها عبدا لله ، (١٤٠٦هـ ، ص ٢٥٥) وهي:

(١) الاعتماد على الحقائق فهي تعتمد على التحليل والتفسير بطريقة موضوعية.

(٢) الديناميكية أي عملية مستمرة تبدأ بالتعرف على المشكلة ثم تنتهي بتنفيذ القرار أي أن اتباع المنهج العلمي واضح هنا .

(٣) الاعتماد على الاستدلال الاستقرائي والاستنباطي.

من هنا يرى الباحث أن اتخاذ القرار ليس أمرا يسيرا ، وخاصةً إذا كان يمس حقوق أشخاص أو مستقبلهم أو حرياتهم ، فيجب التركيز على المنهج العلمي المنطقي وعلى متخذ القرار الاستفادة الجيدة من المهارات ، وسبل التحليل الكمي ، والخبرات والمعلومات المكتسبة والمتاحة في تطبيق هذه المراحل حول أية مشكلة تطرأ للوصول إلىأحسن الحلول بما يمليه الموقف. لذا ينبغي على الكليات العسكرية أن تركز على هذا الموضوع وتوليه أهمية خاصة ونحن نعيش في عصر يتميز بنسيجه الاجتماعي المعقد تتشابك وتتداخل فيه مصالح الأفراد والجماعات والدول ويمتاز بالسرعة والتطور التكنولوجي ، وعصر المدير الواقعي البسيط الذي يتبع مراحل المنهج العلمي المنطقي لدراسة وتحليل المشكلة ، وتحديد البدائل المتاحة وتقويمها ، ومن ثم اختيار الحل الملائم الذي يعظم المنافع أو يخفض التكلفة ثم متابعة التنفيذ ويصحح مساراته إلى أن يتحقق الهدف . .

كما أن هذه المراحل قابلة للدمج والتفصيل تبعا لأهمية القرار والوقت الزمني المتاح والظروف المحيطة.

أركان عملية اتخاذ القرارات :

يشير فقهاء القانون الإداري إلى أن القرارات - الإدارية منها خاصة - هي إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة ، بما لها من سلطة عامة ، اكتسبتها بمقتضى الشريعة واللوائح والقوانين.

وقد أشار عبدالفتاح (١٩٩٣م، ص ١٠٣) إلى توضيح الأركان والعناصر التي يستند إليها عند النظر إلى القرار وهي :

أولا: عناصر موضوعية .   ثانيا : عناصر شكلية .

وتتمثل العناصر الموضوعية للقرار الإداري في كل مايفصح عن مضمونه وهي : السبب ، والمحل ، والغاية .

فالسبب : وهو الحالة الواقعية التي تدعو الإدارة إلى اتخاذ القرار .

والمحـــل : وهو الأمر النظامي الذي يترتب على القرار أو هو موضوعه .

وأما الغاية : فهي الهدف الذي تسعى إليه الإدارة من إصدار القرار .

أما العناصر الشكلية فتتمثل في الاختصاص ، والشكل والإجراءات.

فالاختصاص : يعني صدور القرار ؛ ويجب أن يتم من جهة لها الحق في إصداره موضوعا ومكانا وزمانا وأشخاصا.

والشكل : يقصد به الصورة التي يصدر فيها القرار مكتوبا ، شفهيا ، برقيا..الخ .

والاجراءات : يقصد بها الخطوات التي يجب أن يمر بها القرار قبل صدوره .

أما عبدا لله (١٩٨٦م ، ص ٤٨) فيرى أن عناصر اتخاذ القرار الأساسية هي :

(١) وجود موقف أو مشكلة محددة .   (٢) وجود أكثر من بديل .

(٣) حرية الاختيار لأحد البدائل المتاحة .

ويرى الباحث أن ماذكره عبدا لله لايخرج عما قاله عبدالفتاح ، إلا أن ماذكره عبدالفتاح أكثر تفصيلا وتوضيحا . فعلى رجل الأمن الاهتمام بالعناصر الموضوعية والعناصر الشكلية لكي تكون درجة الرشد في قراره عالية .

أبعاد الإدارة وأهميتها في اتخاذ القرار

يجب على رجل الأمن أن يضع نصب عينيه قبل كل شيء مخافة الله عند اتخاذ أي قرار ثم ينظر بعد ذلك إلى مدى تمشي هذا القرار مع :

أ - البعد الاقتصادي (المردودية) .

ب - البعد السياسي (قابلية التكيف)

ج - البعد الثقافي (الملاءمة)

د - البعد التربوي (الناتج).

وقد أشار الكيلاني ، (١٤١٥هـ ، ص ص ٣٨٦-٣٨٩) إلى أن الأبعاد السابقة متداخلة مع بعضها بحيث يصعب النظر إليها كوحدة منفصلة ومن خلال معرفة الإداري بفلسفة كل بعد من هذه الأبعاد يمكنه الاستفادة منها جميعا على شكل يطور فيه إجراءات اتخاذ القرار ، فالإدارة التي تعتمد على العوائد ؛ هي إدارة علمية عقلانية . أما الإدارة التي تعتمد على الناتج أو مايسمى بالوضع الأمثل ، فهي النطرة التربوية للإدارة. أما الإدارة التي تعتمد على بعد الملاءمة ، فإنها تعتمد على القيم وفلسفة المجتمع كمعيار أساسي ويحاول أن يعمل مواءمة ثقافية لخلق الظروف الكفيلة بتحسن نوعية الحياة للمواطن . أما البعد الرابع وهو المنهج السياسي في الإدارة فهو الذي يرى أن هناك مسؤولية نحو المجتمع والوفاء باحتياجات المجتمع .

لذا يرى الباحث أن مهارات رجل الأمن تظهر في قدرته على التوفيق أو المزج بين هذه الأبعاد الأربعة أو مايسمى بالبعد الداخلي والبعد الخارجي ، إلا أن مجتمعنا السعودي يفرض على متخذ القرار فيه إعطاء درجة أكبر للبعد الثالث وهو بعد القيم وبعد الثقافة .
وأشار هيجان (١٩٩٣م، ص ١٥) :أن (شاين **Shein**) اعتبر القيم جوهر القيادة ، وأن نظرية التنظيم الحديثة ممثلة في نظرية الثقافة التنظيمية تعطي اهتماما كبيرا لقيم المديرين باعتبارها المحرك الأساسي لنجاح أو فشل المديرين في إدارة المنظمات .

إن المملكة العربية السعودية و لله الحمد قارة يغلب عليها الطابع القبلي تتطلب ممن يتخذ القرار أن يراعي قيم وثقافة هذه القبائل في كثير من الأمور. خاصة وأن بعض المشاكل كما أشار إلى ذلك الحسن (١٩٨٦، ص ١٠) ؛ ليس لها معالم واضحة ، وبالتالي فإنه يصعب تحديد أبعادها وقد شبهها المؤلف بجبل الجليد الذي يكون معظمه تحت سطح الماء ، وبالتالي فإن الشاهد لايرى منه إلا ذلك الجزء البسيط الطافي فوق سطح الماء . فإذا لم يمعن ربان السفينة مثلا النظر إليه ولم يتمكن من التعرف عليه في الوقت المناسب فقد تصطدم به السفينة وربما يؤدي ذلك إلى تحطيمها أو إلى غرقها.

لذا فإن إلمام رجل الأمن بقيم وثقافة وعادات تلك القبائل التي يعمل بينها تجعله أكثر علماً بالمشكلات الخفية أو المحجوبة أو التي تلوح في الافق . وربَّ مشكلةٍ كانت كالبركان الخامد الذي قد ينفجر في أية لحظة . لذا فإنه يجب عليه أن يعد العدة لمواجهة المشكلات الكامنة قبل ظهورها عن طريق التخطيط السليم (الذي هو عبارة عن قرارات) والمستند إلى دراسات، وبحوث تساعد في تكوين تصور لما يمكن أن تكون عليه الظروف في المستقبل . وأن يوجه مهاراته للاستفادة من التطورات المذهلة في تقنية المعلومات مما يتيح له تحليل الوضع الراهن والتنبؤ بما ستكون عليه الأوضاع في المستقبل .

كما أن على رجل الأمن ؛ أن يتعمق في تحليل ما يواجهه من المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرار والوقوف على جوانبها الكامنة ، وأن مايبدو أو يظهر من بعض المشاكل لايمثل حقيقة المشكلة.

عملية اتخاذ القرار في الفكر الإداري الإسلامي :

إن الأصول الإسلامية منطلق متين وأساس قوي لتكوين مجتمع مسلم حقاً، يقيم قوانين الله في كونه ، ويطبق شريعته على خلقه ، والانطلاق من الأصالة هو الشرط الأول للنجاح والنجاة. لذا كانت العودة للأصول الإسلامية وما أمدتنا به من الفكر والتشريع شرطاً لاسترجاع ذاتنا الإسلامية ومكانتنا بين الأمم.

وإذا كانت وظيفة الإدارة هي توجيه الطاقات البشرية التوجيه السليم في سبيل خدمة المجتمعات نحو الوصول إلى الغاية المنشودة من الخير والسعادة والرفاهية للمجتمع الإنساني ، فإنه يجب أن تستند إلى فكر وتشريع رباني لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه ، وهذا لايتأتى إلا في الفكر الإسلامي ، فقد عرف السلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ،وعرفوا الكثير من الممارسات والتطبيقات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات الإدارية والتي تعكس بجلاء روح المبادأة والإبداع لدى القادة في مواجهة المشكلات التي تعرض لهم وحلها.

وقد جاء الإسلام بتعاليمه من أجل تنظيم حياة المسلمين ووضع التشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة ، فهو يدعو للأخذ بالتخطيط الملائم لحياة المسلمين ، ويدعو للشورى في جميع أمورهم قبل اتخاذ أي قرار . قال تعالى : ﴿ فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله ﴾ (آل عمران ، ١٥٩).

ولاشك أن حسن اتخاذ القرار عامل مهم في نجاح العملية الإدارية ولابد لاتخاذ أي قرار ناجح أن تكون هناك معلومات وافية يبنى عليها القرار ، ولذلك عاتب الله نبيه داود عليه السلام عندما حكم بين رجلين ، فسمع لأحدهما ولم يسمع للآخر ، وكان الأولى أن يمنح الآخر فرصة للإدلاء بقوله وحجته ، فقد يتغير وجه المسألة كله أو بعضه (البرعي ، ١٤١٦هـ ، ص ٦٤) .

كما تعكس هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم من مكة إلى المدينة مدى التهيؤ والاستعداد لاتخاذ القرار بدلاً من ارتجالها . أما على صعيد متابعة تنفيذ القرارات فقد كان صلى الله عليه وسلم يتابع بنفسه حسن تنفيذ عماله وولاته لأعمالهم ، ويتثبت مما ينقل إليه من أخبارهم. (كنعان ، ١٩٨٥م، ص ٣٥) . كما عرفت الإدارة في عهد الخلفاء الراشدين ، مبدأ تقسيم العمل والتخصص في القيام بالمهام وتقديم المشورة ضماناً لرشد القرارات وفعاليتها. (علي ، ١٩٦٨، ص ١٢٨) .

ولقد سارت الإدارة الإسلامية في عهد الدولتين الأموية والعباسية على مبدأ الشورى ، وأقرته للوصول إلى أفضل الحلول وأكثرها ملاءمة للمواقف التي واجهت الخلفاء وكبار موظفي الدولة ، وأدركت أهمية وضوح القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها من خلال تفسير وتبرير مضمون القرارات وأهدافها لاقناع عامة المسلمين بها . (كنعان ، ١٩٩٥م، ص ٤١) .

وبهذا قدمت لنا الإدارة الإسلامية فهماً متطوراً للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، مما يعني أنها طبقت منذ أربعة عشر قرناً كثيرا مما جاءت به الإدارة الحديثة من مفاهيم وأصول إدارية في مجال اتخاذ القرارات .

السلطة واتخاذ القرار :

إن رجل الأمن يقف على أول خط النضال ضد الجريمة ومقترفيها ، فهيئة الشرطة تعتبر حاجزاً لمنع الجريمة وذراع الشريعة الأيمن ، أي إنها سلطة تنفيذ الأحكام والقوانين التنظيمية للمحافظة على الحريات العامة وإرساء قواعد الأمن في المجتمع ، بالإضافة إلى دورها الوقائي .

فرجل الأمن عليه واجبات يستمدها من السلطة المخولة له ، كما أن له حقوقاً ، وسلطته ليست مطلقة للتحكم في حريات الآخرين بلا قيود ولا معقب من الشريعة أو الضمير.

إن رجل الأمن يؤمن إيماناً عميقاً برسالته وهدفه الأسمى الذي يسعى لتحقيقه ، وإن السلطة المخولة له لَيست مطلقة . والحمد لله تعالى أولاً وآخراً في أن جعل القرآن الكريم والسنة النبوية بين أيدينا نجد فيهما معنى السلطة وحدودها . وانطلاقاً من هذا فإن على رجل الأمن أن يراعي النصوص الشرعية والأنظمة التشريعية عند قيامه بأي عمل يستوجب اتخاذ قرار .

إن مصطلح السلطة في كثير من المجتمعات محاط بتصورات وتعاريف متعددة ومختلفة إلا أن الباحث يجد في تعريف الطويل (١٩٨٦م ، ص ٢٧٨) الشمول والكفاية حيث عرف السلطة : " بأنها قدرة ظاهرة كامنة يؤثر الفرد من خلالها على الآخرين ، بحيث يجعلهم يقومون بأداء فعل معين بغض النظر عن متغير رغباتهم ، فالسلطة يمكن وصفها في ضوء قياس درجة تأثير الفرد أو الجماعة على عملية صنع القرار" .

فإذا جعل الضابط حديث التخرج ذلك نصب عينيه استطاع تحقيق الأهداف التي من أجلها وضع. وقد أشار عبدا لله (١٩٨٦م ، ص ٩) : إلى أن صلاحية اتخاذ القرار تمنح للضباط كافة منذ تخرجهم وهذا أمر مبني على قدر المسؤولية التي يمارسها والمكان الذي يشغله والوقت الذي يعمل فيه . كما أن الفئة المعاونة لضباط الأمن مثل صف الضباط يحتم عليهم

الواجب اتخاذ القرار بمنع ارتكاب جريمة أو أداء مصلحة عامة ، الا أن هذه الدراسة اقتصرت على القرارات الصادرة من الضباط خريجي كلية الملك فهد الأمنية ، وما مدى توافر مهارات القرارات فيهم ، لأن هؤلاء الخريجين يتمتعون بمستوى جيد من التعليم والإعداد والتدريب خلال ثلاث سنوات قضوها في الكلية ويعقد عليهم الأمل بعد الله في الارتقاء بمستوى الأداء الأمني . كما أن النظرة الاجتماعية والسرعة والدقة للقرارات الأمنية الصادرة عن هؤلاء الضباط ينظر لها بنظرة تناسب درجة الرشد فيها، على عكس القرارات الصادرة من الفئات المعاونة في الأقسام الأمنية التي غالبا مايقوم الجمهور بالتأكد من مدى رشدها.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار الذي يحتوي في طياته أو في مراحله على صنع القرار ، هي عملية (أي صنع القرار) في الغالب جماعية . إلا أن اتخاذ القرار هو الحلقة الأخيرة كما أشار إلى ذلك عبدا لله (١٩٨٦م، ص ١١) وفيها يقوم الضابط باتخاذ القرار بإرادته المنفردة ، ويصبح مسئولاً مسؤولية تامة عن عواقب التنفيذ . لذا يرى الباحث أن توافر المهارات السابقة الذكر في هذا المتخرج تجعل قرارته أكثر رشدا وقبولا لتحقيق الأهداف وزيادة الثقة .

ويجب على متخذ القرار ،كما يقول خطاب (١٩٨١م ، ص ٥) إذا أراد أن يكون قراره رشيدا : " أن يتوافر فيه بعدان أساسيان ؛ هما التكيف الموضوعي للقرار الذي يبنى على الحقائق الموضوعية التي يتخذ القرار على ضوئها . والتكيف الإنساني للقرار الذي يعتمد على درجة تقبل غيره له " . ويعني ذلك أن القرار الذي لايهتم بالناحية الإنسانية لايعتبر قرارا سليما بالرغم من صلاحيته من الناحية الموضوعية .

كما يضيف لاشين (١٩٨١م ، ص ٢١) قائلاً : " يجب أن يوضع نصب العين دائما؛ أن الجوهر في عملية القيادة ؛ هو التصدي لاتخاذ القرار وحسم الأمور ، فليس المطلوب ممن يتخذ القرار مجرد مباشرة العمل وإنجازه وإنما الاستعداد الكامل للبت في المشكلات واتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها ، لا دفعها إلى أعلى ، أو إلى أسفل أملا في إلقاء تبعيتها على الآخرين " .

وهنا يلزم إضاءة الطريق أمام رجل الأمن لأنه بشر ، ليوازن بين حدود السلطة والمسئولية ، كما يجب السعي الحثيث من جانب الإدارة في تطبيقه ، ويضيف علاقي

(١٩٩٣م ، ص ٢٦٦) : " أن طاعة الأوامر هو الوجه الثاني للسلطة ، إذ لايكفي إصدار قرار إن لم يتم تنفيذه فعلاً " .

كما أن بعض رجال الأمن لايستطيعون استخدام كافة الصلاحيات الممنوحة لهم ، لأن هناك ضوابط في ممارسة السلطة تحد من فعاليتها وتجعل تطبيقها حرفيا أمراً غير مضمون النتائج. وهذه الضوابط أوردها علاقي (١٩٩٣م ، ص ٢٦٨) وهي كما يلي :

١- القدرة الذهنية والجسدية للمرؤوسين .

٢- توقف سلطات المدير عند الحد الذي لايخرج فيه عن أهداف وخطط وسياسات المنظمة.

٣ - الحدود الاجتماعية : فالقرارات يجب ألا تخرج عن الأعراف والتقاليد الاجتماعية والاعتقادات الدينية .

فمثلا لو أصدر رجل الأمن قراراً بإيقاف سيارة مشتبه فيها ، وبداخلها عائلة لايحق لرجل الأمن بعد الايقاف أن يقوم بتفتيش العائلة مالم يكن هناك امرأة (سجانة) تقوم بهذا الدور ، أي أن سلطته تتوقف عند هذا الحد.

٤- أن يصدر قرارا أو أمراً مخالفا للتشريعات والأنظمة السارية . فمثلا في حالة وجود قوارير خمر لا يحق له أن يصدر أمرا إلى أحد العاملين بأن يتذوق الموجود هل هو خمر أم لا ؟

لذا يرى الباحث أن على رجل الأمن أن يوازن بين السلطة والمسؤولية في القرارات التي يصدرها وأن التكيف الموضوعي والتكيف الإنساني مهمان في منطق السلطة ، ولكون هذه القرارات محورها الإنسان ، سواء متخذ القرار أو صانعه أو منفذه أو المنفذ عليه يجب الاهتمام بهذه الضوابط لكي يكون القرار رشيداً .

العوامل المؤثرة على درجة رشد القرار الأمني

إن سياسة الانفتاح الاقتصادي والاتجاه نحو تنمية الاقتصاد الوطني وتشجيع الصناعة، وزيادة الأراضي الخضراء والتوسع العمراني وإتاحة التعليم لابن البادية وابن المدينة على حد سواء . كل هذه العوامل وغيرها لها وعليها واجبات أمنية زادت من رسالة رجل الأمن ومسؤولياته في الصناعة والتجارة والزراعة والبنوك والإسكان والتعليم وغيرها . فرجل الأمن: هو أداة الحكومة في الرقابة على تنفيذ سياستها بالتعاون مع التنظيمات السياسية الأخرى في الدولة. أي هنالك تقاليد متعارف عليها في العمل المشترك بينهم ، لذا فان هذه الظروف والأحداث والاعتبارات تؤثر بشكل أو بآخر على درجة رشد القرار الأمني ، لأن نجاح القرار مرتبط في كثير من الأحيان بدرجة قبوله وبدرجة تحقيقه للأهداف المنشودة .

وعليه ، فإنه يمكن القول بأن العوامل المؤثرة على درجة الرشد متعددة ، وذكر عبدالفتاح (١٩٩٣م ، ص ١٠٤) : " أن منها طبيعة المشكلة ، ومدى توافر المعلومات حول المشكلة ، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة والأهداف المتوخاة من وراء عملية اتخاذ القرار ، ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية ، وقدرات ومهارات متخذي القرار ذاته " .

أما ما قاله كنعان ففيه نوع من التفصيل (١٩٨٥م، ص ٢٦٣) ولا يخرج عما سبق ؛ فرواد المدارس التقليدية :لم يعطوا أهمية كبيرة لدور العوامل السلوكية والاجتماعية والبيئية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرارات وإنما ركزوا على الجوانب المادية .

وأما رواد المدار س السلوكية ؛ فقد ركزوا على أهمية العوامل والمتغيرات الاجتماعية والنفسية والبيئية وتأثيرها في هذه العملية ، وهذا ما أشار اليه (برنارد) (وسيمون) وغيرهما ، ممن أكدوا على أن هناك قيودا ومعوقات تحد أو تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية وأنها ليست ساكنة وإنما تتميز بالحركة لأنها تنبع من البيئة.

والذي يراه الباحث أهمية النظام المفتوح الذي يقوم على نظرة واقعية لعملية اتخاذ القرارات من الأخذ في الاعتبار جميع العوامل والمتغيرات التي تتمثل في عقلية وقيم ودوافع واتجاهات وقدرات متخذ القرار على التحليل والمقارنة والاستنتاج ، ومهارته وتصوره وتقديره للأمور وهذه كلها عوامل تؤثر على رشد القرار .

ولقد تطرقت مفتي (١٤١٥هـ ، ص ٣٧) إلى العوامل المؤثرة في صنع القرار وذكر بأنها:

(١) عوائق داخلية (مالية وبشرية وفنية)

(٢) وعوائق خارجية ؛ فالمنظمة تمثل شريحة من شرائح المجتمع الذي نعيش فيه نؤثر ونتأثر به .

ويضيف مسملي (١٤٠٨هـ ، ص ص ٦٦ - ٧٦) على ماسبق :

(١) النصوص التشريعية :إن النصوص التشريعية والأنظمة واللوائح والمواد تعتبر شرطاً أو ركناً لصحة القرار ، أي إن القرار يكون صحيحا ، إذا وافق النص التشريعي إلا أن عدم فهمها يكون عائقاً في بعض المواقف ، إذا لم يكن متخذ القرار ذا مهارة في التفاعل مع اللوائح والتنظيمات عند المواجهة الفعلية للمشكلة .

(٢) شخصية متخذ القرار :

إن القيم والتربية والتعليم والمشاكل التي يمر بها متخذ القرار وكذلك مركزه الاجتماعي وموقعه في الهرم التنظيمي وقربه أو بعده من القيادة وقدرته على التوقع مؤهل في مجال الإدارة. وكذلك قدرة متخذ القرار على تحمل المسؤولية ودرجة المهارات المتوافرة في المواقف الحرجة والاستقرار والإحساس بالثقة. كل ذلك له تأثير على درجة الرشد للقرار الأمني.

(٣) توقيت اتخاذ القرار :

الوقت من أهم العناصر المؤثر في فاعلية القرارات الإدارية- وخاصة القرارات الأمنية - أي إن التأخر في اكتشاف المشكلة أو التأخر في مباشرة الحادث ربما يجعل علاجها صعباً.

فلو حدث حريق في منطقة ما فإن الوقت مهم للانتقال . وإصدار القرار مثلا بمنع الدخول إلى تلك المنطقة وتحويل جميع المداخل إلى مخارج للتخفيف عن المنطقة وتحديد مدخل واحد لرجال الاطفاء ، يساعد على تقليل المشاكل .

كما أن الوقت مهم في التنفيذ وفي المتابعة للقرار.

(٤) مهارة متخذي القرار :

من المعروف أن أصحاب القرار ليسوا على درجة واحدة من المهارة في اتخاذ القرارات ويرجع السبب في اختلاف وتباين تلك المهارات إلى مجموعة عوامل هي:

أ- الاستعداد الشخصي وهذا يرجع في الغالب إلى الاختلاف في الصفات الفطرية ومستوى الخبرة والدراية والمران .

ب - نوعية العمل : هناك أعمال نمطية متكررة وأعمال متجددة ومواقف متغيرة وهذه تظهر في العمل الشرطي أكثر وتحتاج إلى مهارات سبق الإشارة اليها وكلما كانت درجته عالية في تلك المهارات كانت قريبة من درجة الرشد .

ج - كمية المعلومات والبيانات المتاحة تعطي أبعاداً واضحة للمشكلة ويسهل اتخاذ القرار فيها.

د - وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل ؛ إن أي قرار هو في الغالب ذو صلة بالمستقبل فكلما كانت مهارات متخذ القرار عالية في استقراء المستقبل كانت قراراته أكثر قبولا وتأثيرا.

٥ - التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية :

نحمد ا لله أننا مسلمون ونعيش في أرض الحرمين فكل ذلك له تأثيرقوي في قراراتنا ؛ لأن ا لله يعلم خائنة الأنفس وما تخفي الصدور ، فإذا شعر متخذ القرار بذلك فإنه يراعي القيم غير الملموسة عند الآخرين ، عند اتخاذ قراره ؛ لأنه يشعر أن ا لله يراه وان لم يكن يراه فهو بين جناحي ألرجاء والخوف . لذا فإذا صفت المقاصد كان هناك قبول للقرارات ، حتى ولو لم تكن قريبة من الواقع لأن الحاسة السادسة لها تأثير في ذلك .

(٦) الضغوط : إن طبيعة النفس البشرية تؤثر وتتأثر بماحولها وهذه لها تأثير بطبيعة الحال على فاعلية القرار ، فهنالك :

أ- ضغوط خارجية منها ضغوط الإدارة العليا ومحاولة كثير من متخذي القرار أن يراعي مايوافق رأس الهرم أكثر من أي شيء آخر .

أيضا من الضغوط الخارجية مايسمى بالقيم غير المدركة التي لايستطيع الأشخاص المشاركين في اتخاذ القرار ملاحظتها ولكنها كامنة ؛ إما لقريب أو لمصلحة ممن سوف يطبق عليه القرار أو بإيعاز فمن جهة معينة ، فنجد ان هذه كلها لها تأثير على القرار .

ب - الضغوط الداخلية : إما لنقص المعلومات والبيانات أو الإمكانيات المادية والبشرية أو ضيق الوقت أو صعوبة في الاتصال كل هذه لها تأثير على متخذ القرار .

(٧) التردد في اتخاذ القرار :

في الغالب يكون التردد في اتخاذ القرار إما لافتقار صاحب القرار إلى مهارات القرار ، أو خوفه من الأشخاص الذين سوف ينفذ عليهم القرار (وكماهو معروف ، فإن كثيراً من أصحاب القرار وخاصة رجال مكافحة المخدرات تصلهم تهديدات عن طريق الفاكس أو الهاتف أو رسائل أو خلاف ذلك تجعل بعضهم يتردد في اتخاذ القرار) أو لعدم وضوح الاختصاص والمسؤولية وحدود السلطة لمتخذ القرار أو لكثرة التنقلات بين أقسام الإدارة أو الخوف على الكرسي والمنصب .

(٨) حجم العمل :

ويضيف العبدالقادر (١٤٠٩هـ ، ص ١٣٨) : أن حجم العمل يؤثر على القرار حيث قام بدراسة عن المؤثرات على القرار فوجد أن نسبة١ر٩٨٪ من مجموع أفراد العينة الذين أجري عليهم الدراسة يرون أن حجم العمل يؤثر على القرار وقد تمّ عند إجابتهم على سؤال قال فيه : إلى أي مدى في اعتقادك تؤثر الاعتبارات التالية في اتخاذ قراراتك؟ وهي: حجم العمل ، تعدد المستويات الإدارية، طبيعة المشكلة ، الامكانيات المادية والبشرية ، العادات والتقاليد ، ضغوط المديرين ، الأجهزة الرسمية ذات المكانة، الطبقات الاجتماعية .

كما ذكر عبدالرحيم (١٤١٥هـ ، ص ٢٢٦) ذكر عدداً من العوامل السلوكية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار وهي القيم ، والشخصية ، والميل إلى تحمل المخاطرة واحتمالات عدم الانسجام ؛ والمقصود باحتمالات عدم الانسجام حدوث القلق اللاحق للقرار وهو ما أطلق عليه (فسنتجر) عدم الانسجام العقلي . أي : إن ذلك يعني وجود شكوك حول الاختيار الذي قام به متخذ القرار نتيجة لوجود تضارب بين ما يعتقده وبين ماحدث، ونتيجة لدرجة الثقة بالنفس ، لذلك كان لزاماً على رجال الأمن أن يدركوا أثر تلك المؤثرات السلوكية عليهم وعلى الآخرين عند اتخاذ القرار .

وأضاف المصري (١٤٠٩هـ ، ص ٢٢٦) : أن بعض الصفات في الشخصية مثل الذكاء تنعكس آثارها على القرارات في جميع المراحل ، ولكن تبقى الشخصية القوية القادرة أقدر من غيرها على اتخاذ القرارات الصحيحة .

كما تطرق الجلال (١٩٩٣م ، ص ٤٨) إلى العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار، الا أنه لم يخرج عما سبق ، لذا على رجل الأمن متخذ القرار أن يكون على دراية بهذه المؤثرات وأن يستغل مهاراته في تفاديها ، وأن يضع في اعتباره أن هذه المؤثرات والمعوقات تتنوع وتتفاوت درجتها من موقف لآخر . وأهم نقطة في نظر الباحث هي القيم غير المدركة التي تؤثر على رشد القرار بطريقة أو بأخرى ، بخلاف ماسبق ذكره ، ولا يخفى أن العلاج في ذلك هو تقوى الله في السر والعلن ، وأن يجعل الله نصب عينيه ، ويلح في الطلب على الله أن يريه الحق حقا ويرزقه اتباعه، ويريه اللباطل باطلاً ويرزقه اجتنابه ،وأن يسأله قبل البدء في أي قضية عونه وعطاءه ، وأن يجعل له نورا في طريقه ويمكنه من الوقوف على الحق أينما كان وكيفما كان .

الفرق بين الاستعداد والقدرة والمهارة

تستلزم دراسة المهارات أن نميز بينها وبين الاستعداد والقدرة ليكون القارئ على بصيرة بهما.

فالاستعداد ؛ كما أشار إلى ذلك أبوشنب ، وطعيمه ، (١٩٩٠م ، ص ٢٤): قدرة الفرد الكامنة في مجال معين أو أكثر من مجال . على أن يتعلم بسهولة وسرعة وبأقل مجهود ممكن ، أي امكانية الفرد للوصول إلى درجة الكفاية عن طريق التدريب .

والفرد بطبيعة تكوينه مزود باستعدادات متساوية للخير والشر ، والهدى والضلال.

أما القدرة فهي : كل مايستطيع الفرد أداءه في اللحظة الراهنة من أعمال عقلية أو حركية .

والاستعداد سابق على القدرة وضروري لها ، فهو قدرة كامنة لدى الفرد يحيلها النضج الطبيعي والخبرة والتدريب والتعلم إلى قدرة فعلية .

والقدرة سمة عامة لاحقة بالفرد وثابتة عنده . وهي عامة يندرج تحتها عدد من المهارات. فالمهارة إذاً جزء من مكونات القدرة .

والمهارة كما أشار فؤاد أبوحطب ؛ وصادق ؛ (١٩٨٠م ، ص ٤٧٨) " وصف الشخص بأنه على درجة من الكفاءة والجودة في الأداء " والتركيز ينصب على مستوى الأداء وليس على خصائص الأداء ذاته .

كما عرفها أبوشنب وطعيمة ، (١٩٩٠م، ص ٢٩) نقلا عن (مان Man) : بأنها تعني الكفاءة في أداء مهمة ما .

والدراسة الحالية هي تحديد المهارات اللازمة في كل مرحلة من مراحل عملية اتخاذ القرارات الأمنية والواجب توفرها لدى المتخرجين من كلية الملك فهد الأمنية والاستعداد لاتخاذ قرار رشيد ضروري لتعلم مهارات اتخاذ القرار ، وعلى قدرته في احتواء المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار بشأنها .

مكونات المهارة

تطرقت كثير من كتب القيادة ،وكتب علم النفس إلى مكونات المهارة ، ولقد أشار إليه أبوشنب وطعيمه (١٩٩٠م ، ص ٣٣) ، لما في ذلك من الشمول والدقة ، فمكونات الأداء المهاري هي كما يلي :

١- التميز : ويعني معرفة متى ينبغي أداء عمل معين ، ومعرفة متى يكون العمل مكتملاً.

٢- حل المشكلات : ويعني كيفية تقرير ماينبغي عمله .

٣- التذكر : وهو معرفة ماينبغي عمله ، ولماذا؟

٤- المعالجة اليدوية : وتعني كيفية أداء العمل .

٥- المعالجة اللفظية : وتعني وصف العمل أو الأداء .

ولعل مايراه الباحث ؛ أن الأداء المهاري في اتخاذ القرارات الأمنية لاتخرج عن هذه المكونات.

ولقد أبرزت الدراسات التي تناولت تصنيف المهارات بصفة عامة ، أهمية تحليل المهارات أو تحليل الخطوات المتتابعة وهذه تفيد في تحديدد الفترة المناسبة للتدريب الذي تم التحدث عنه في العوامل التي تساعد على تنمية المهارات ؛ لأن التدريب من الركائز الهامة لتنمية مهارات اتخاذ القرار ، فمن هذه التصنيفات تصنيف سيمبسون Simpson تطرق له أبوشنب وطعيمة (١٩٩٠م، ص ٣٧) وهو تصنيف هرمي يشمل خمس عمليات رئيسة متدرجة وتحت كل منها مجموعة من المهارات التفصيلية وهذه العمليات هي :

أ - الإدراك **Perception** ويندرج تحته كل من :

١- الاستثارة الحسية Sonsoryu stimulation وتحتها يندرج كل من :

السمع **Auditory**، البصر **Visual** ، اللمس **Tactile** ، الذوق ، **Taste**- الشم Smell الحركة .Kinesthatic

٢- اختيار القرائن Cue Selection

٣- الترجمة Translation .

ب - التهيؤ للفعل Set

١- التهيؤ العقلي. **Mental set**

٢- التهيؤ الجسدي Physical set

٣- التهيؤ العاطفي Emotional set

ج - الاستجابة الموجهة : Guided Rrsponse

١- المحاكاة . Imitation

٢- المحاولة والخطأ Trail and Error

د - الآلية Mechanism

هـ - الاستجابة المفتوحة المركبة Complex overt response

١- التخلص من الشك Resolation of uncertainty

٢- الأداء الآلي Automatic performance

ويرى الباحث : أن هذا التصنيف يتوافق إلى حد كبير مع المهارات الواجب توافرها لدى من يتخذ قرارا أمنياً ، وتبدأ من الإدراك، (وما للاستثارة الحسية من دور كبير في الوقوف على القرائن والأدلة الفعلية وخاصة في الجرائم الأخلاقية) إلى أن تنتهي بالأداء الآلي . مع العلم أن أي إخفاق في أي عملية في هذا الهرم ، يؤثر على درجة المهارة التي بدورها تؤثر على رشد القرار . فمثلا ؛ اذا كانت هناك مداهمة لوكر غير شريف أواستثارت حواس رجل الأمن رائحة غير طبيعية لأحد الأشخاص المقبوض عليهم فعليه أن يكون ماهراً في أخذ عينة وإرسالها إلى شعبة الأدلة الجنائية ، وتحليل مكونات الدم ، وربطها مع ماهو موجود في مسرح الحادث ، مما لايدع مجالا للشك أن المادة الموجودة في دم الموقوف هي نفس المادة الموجودة في مسرح الحادث ،أو وجود طلقة (مقذوف) في جسم متوفى ؛ فعلى رجل الأمن أن يخرج هذا

المقذوف بواسطة الطبيب الشرعي ، وتحريزه وإرساله مع السلاح الموجود في مسرح الحادث، فيستطيع رجل الأدلة بما لايدع مجالا للشك أن يحدد نوع السلاح الذي خرج منه هذا المقذوف ثم يسأل عن هذا السلاح ، وكيف وجد في مسرح الحادث ، وهكذا يستطيع أن يحدد من أطلق النار ، فهذه مهارة في جمع المعلومات التي لها أثر في القرار .

لذا على رجل الأمن أن يدرك دور المهارات ، وما لها من أثر كبير في ترشيد قراراته التي تعطيه الثقة بنفسه ثم بالجمهور الذين يحتاجون إلى قراره وينفذ قراره بينهم . ومن الجدير بالذكر أن المشاكل التي يواجهها تحتاج إلى سرعة في البت ولاتسمح بالتأجيل .

مهارات اتخاذ القرار

إن الإنسان مخلوق مزدوج الطبيعة مزدوج الاستعداد بمعنى أن طبيعة تكوينه بها جانبان متساويان للخيروالشر والهدى والضلال ، وهو قادر على التمييز بين ماهو خير وما هو شر ، كما أنه قادر على توجيه نفسه إلى الخير وإلى الشر سواء ، ويعبر القرآن عن هذا الاستعداد أو القدرة الكامنة تارة بالالهام كما في قوله تعإلى : (ونفس وما سواها فألهمها فجورها وتقواها ، قد أفلح من زكاها ، وقد خاب من دساها) .(الشمس :٧-١٠). وتارة أخرى بالهداية (وهديناه النجدين) (البلد - ١٠) .

والجدير بالذكر: أن بجانب هذه الاستعدادات الفطرية الكامنة توجد في الانسان قوة واعية مدركة موجهة هي التي تناط بها التبعية ، فمن استخدم هذه القوة في تزكية النفس وتطهيرها وتنمية استعداد الخير منها فقد أفلح .

ولم تشأ عناية ا لله عز وجل أن تترك هذا الانسان لاستعداد فطرته الإلهامية، ولا للقوة الواعية المالكة للتصرف ، بل أعانه سبحانه بالرسالات السماوية وبالرسل عليهم السلام لكي يوقظوا هذه الاستعدادات ويشحذوها ، ولكن لم يخلقوها خلقاً ، لأنها مخلوقة بالفطرة ، وكائنة طبعا ، وكامنة الهاما (أبوشنب ، ١٩٩٠ ، ص ٢٥ بتصرف) .

سبحان من خلق الانسان في أحسن تقوم ! وأعطاه هذه الاستعدادات والقدرات مع وجود الفارق في الدرجة من شخص لآخر ، وهذه الفروق الفردية تتأثر بالمادة التعليمية وخصائص الشخصية المختلفة . ولكون القدرة عامة وينـدرج تحتها عدد من المهارات ، فإن الباحث في هذه الدراسة سيقوم بتحديد مهارات اتخاذ القرار الواجب توافرها في رجل الأمن.
إن المقصود بالمهارة ؛ كما جاء في لسان العرب ، تعني: الحذق في الشيء . وفي الحديث الشريف " الذي يقرأ القرآن وهو ماهر به مع السفرة الكرام البررة ، والذي يقرأ القرآن ويتعتع فيه وهو عليه شاق له أجران " (البخاري ، ١٤١١هـ ، ص ١٩٥) ، النيسابوري (١٤١٦هـ ، ص ٤٦).

فالمهارة : هي الجدارة المتعلقة بمهام عمل معين هذا ماذكره البرعي والتويجري (١٩٩٣م) وهي أداء عمل مقصود خلال موقف تعليمي بسهولة واتقان سواء كان العمل يدويا أو عقليا (السقا ، ١٩٨٦م ، ص ١٩).

ومن معانيها أيضا ما أشار اليه أبوحطب وصادق (١٩٨٠م ، ص ٤٥) وصف الشخص بأنه على درجة من الكفاءة والجودة في الأداء . أي : إن القدرة على إتقان العمل بحكمة هي المهارة.

والقرار في اللغة الانجليزية فن الوصول إلى نتيجة أو تحديد رأي. وعند اللغويين هو: " الاستقرار بمعنى الاتزان".أما تعريف اتخاذ القرار فهو :الحسم أو البت أو اختيار احد الحلول من حلولٍ بديلة أخرى، لتنفيذ موضوع ما أو تحقيق غرض معين أو لمواجهة موقف محدد (الفقي ، ١٩٩٢م ، ص ٤٥) .

ولقد حدد بعضهم مهارات اتخاذ القرار ، واختلفت تقسيمات الكتاب حول عدد المهارات اللازمة لاتخاذ القرار في رؤية كل منهم لهذه العملية حيث أشار وودلي ودرسكول ، **(Woodley & Driscoll. 1977. p. 238)** إلى أن مهارات اتخاذ القرار هي :

١- تحديد الحالة للقرار .
٢- التعرف على القيم المتضمنة في حالة القرار .
٣- البحث للعثور على البدائل .
٤- خلق البدائل .
٥- توقع نتائج البدائل .
٦- موازنة البدائل واختيار أحدها.
٧- تحديد الإجراء الملائم لتطبيق القرار .
٨- اتخاذ الإجراء لتطبيق القرار .
٩- التفكير الارتجاعي في القرار (التغذية الراجعة).

وحدد كاسدي وكرفمان (Cassidy &Kurfman, 1977. p.3) خطوات اتخاذ القرار فيما يلي :

(١) تحديد مشكلة القرار وتشمل :

أ - تحديد القرار الذي ينبغي اتخاذه .

ب - تحديد الهدف من تخاذ القرار .

ج - تحديد البدائل .

(٢) اختبار وتقويم البدائل ويشمل :

أ - تحديد العائد من كل بديل .

ب - ترتيب البدائل .

(٣) اتخاذ القرار ويشمل :

أ - اختيار البديل .

ب - تنفيذ الخطة .

ج - تقويم النتائج .

د - تكرار الخطوات السابقة.

كما ذكر كاسدي وكرفمان(Cassidy &Kurfman, 1977. p. 19) أن مهارات اتخاذ القرار تشمل :

أولا : مهارة جمع المعلومات و تشمل :

أ - طرح الأسئلة. ويتفرع من ذلك :

١- السؤال عمن ؟ وماذا ؟ ومتى؟

٢ - صياغة الأسئلة .

ب - الملاحظة وتشمل :

١ - استخدام جميع الحواس .

٢ - تفسير مفاتيح القضية .

٣ - عمل استنتاجات .

ج - الاستماع وتشمل :

١- تركيز الانتباه .

٢ - صياغة مايسمع

٣ - طرح أسئلة استفسارية.

ثانيا : جمع المعلومات من المصادر المعتمدة وتشمل :

أ - القراءة وتتطلب :

١- تحديد هدف القراءة .

٢- تحديد معاني الكلمات .

٣- الاسترجاع.

٤- التخليص والاستنباط.

ب - استخدام الخرائط ويشمل :

١- تفسير الرموز.

٢- تحديد الاتجاه .

٣- تحديد المسافة .

٤- اختيار الخارطة المناسبة .

ج - استخدام الخرائط والجداول . ويشمل :

١- تحديد المضامين والمتغيرات .

٢-استنباط الحقائق .

٣- عمل استنتاجات .

ثالثا : مهارات التفكير :

أ - التحليل والترتيب . ويشمل:

١- تحديد عناصر الموقف لاتخاذ القرار .

٢- المقارنة باستخدام المنطق .

٣- تحديد القضايا التي تتطلب قراراً .

٤- تحديد بدائل أو أكثر لكل قرار .

٥- تحديد القيم المرتبطة بكل قرار .

٦ - وضع خطة للتنفيذ .

ب - التطبيق والتنبؤ وتشمل:

١- تطبيق المعلومات بواسطة القياس على الموقف .

٢- استخدام صيغة التعميم (إذاحصل كذا فإن البديل ..).

٣- التنبؤ بالنتائج القريبة والبعيدة لكل بديل .

ج - التقويم والحكم ويشمل :

١- الحكم على النتائج المتوقعة لكل تصرف .

٢- تقويم البدائل في ضوء نتائجها.

٣- تقويم البدائل من حيث القوة والضعف .

٤- تقويم البديل الذي يتم اختياره في ضوء نتائجه .

وكما يتضح من العرض السابق فإن هناك تداخلاً بين خطوات اتخاذ القرار وعملية التفكير ومهاراته .

ومنعاً للإطالة فإن الباحث لن يتطرق إلى ماذكره علماء النفس أو علماء الإدارة في القيادة الإدارية عن المهارات ، بل إن مايهمه هو معرفة المهارات اللازمة لاتخاذ القرار . ويميل الباحث إلى تقسيم حسن (١٤٠٤هـ) لهذه المهارات والتي أوردها على النحو التالي:

١- مهارة التعرف على المشكلة.

٢- مهارة التعرف على العوامل المسؤولة عن المشكلة .

٣- مهارة تحديد أولويات لمواجهة المشكلة .

٤- مهارة تحديد من الذي سيتخذ القرار؟ .

٥- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .

٦- مهارة حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار .

٧- مهارة تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقة بين الأفراد.

٨- مهارة تحديد تأثر القرار بطريقة اتخاذه.

٩- مهارة التبنؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها.

١٠- مهارة توقع كيفية تأثير إدراك المشكلة بالقيم الشخصية .

١١- مهارة التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار .

١٢- مهارةالاتصال بين أقسام الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة.

١٣- مهارة الاتصال بين أقسام الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار .

١٤- مهارة مهارة توضيح النتائج المترتبة على القرار .

١٥- مهارة مهارة استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي.

١٦- مهارة إشراك الزملاء في اتخاذ القرار .

١٧- مهارة إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار .

١٨- مهارة إشراك الأفراد (العسكريين) في اتخاذ القرار .

١٩- مهارة إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار .

٢٠- مهارة التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى قرار.

٢١- مهارة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .

٢٢- مهارة اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة .

٢٣- مهارة التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل .

٢٤- مهارة التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية .

٢٥- مهارة استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات .

٢٦- مهارة تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار ؟.

٢٧- مهارة متابعة تنفيذ القرار المتخذ.

٢٨- مهارة تحديد مدى فعالية القرار المتخذ .

٢٩- مهارة كسب تأثير المنفذين للقرار .

٣٠- مهارة كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

ويرى الباحث ؛ أن هذه المهارات مطلوبة لاتخاذ أي قرار وعلى أي مستوى كان بما في ذلك القرارات الأمنية .

ويضيف حسن (١٤٠٤هـ ، ص ٥٦٢) : أن علماء الإدارة رأوا أن عملية اتخاذ القرار تعتمد على مهارات متعددة إلى حد كبير مما جعل تعدادها وتحديدها كلها أمرا لايمكن تحققه .ومن ثم فإن من الأفضل التصدي لدراسة بعض المهارات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار التي سبق ذكرها .

أهمية المهارات في اتخاذ القرار :

إن القرار كما هو معلوم يرتبط بالمستقبل القريب أو البعيد ، ولاشك أن المهارات في تحديد كمية البيانات والمعلومات وتحديد المشاركة ، وأولويات العمل وتحديد الوقت والتعامل مع المتغيرات التي قد تحدث أثناء التنفيذ وعمل التقويم للموقف الجديد وصنع القرار ، أمر لاغنى لمتخذ القرار عنه . ولقد تطرق كثير من علماء الإدارة إلى أهمية المهارات في اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال ما أكده (أحمد ، ١٩٨٧، ص ٢٥٥) على أهمية المهارات حيث يجب الآتي :

(١) أن يكتسب القائد مهارة التفريق بين أنوا ع القرارات .

(٢) مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات .

(٣) مهارة تحديد المشاركة .

(٤) مهارة تحديد أو لويات العمل .

(٥) مهارة تصور النتائج.

كما أن نقص بعض المهارات يؤدي إلى فشل القرار الإداري، وهذا ما أكده مسملي في رسالته (١٤٠٨هـ ، ص ٧) وهو يتحدث عن فشل القرار الإداري في المدرسة : (لعل من أسباب ذلك التقصير نقص بعض المهارات الأساسية الخاصة بعملية اتخاذ القرار). ولكون جمع المعلومات والبيانات من أهم مهارات عملية صنع القرار فقد أشار مسملي (١٤٠٨هـ ، ص ٥٨)- إلى أن نجاح عملية اتخاذ القرار يعتمد إلى حد كبير على مدى مهارة متخذ القرار في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات اللازمة عن المشكلة . لذا فان قدرة رجل الأمن في الحصول على المعلومات حول المشكلة التي تواجهه ،ليست بالأمر السهل وإنما تتطلب منه مهارة عالية فمهارة جمع المعلومات ، وتحليلها تعتبر الحكم أو الفيصل في مراحل عملية اتخاذ القرار .

كما يؤكد عبدالفتاح (١٩٩٥م، ص ٤٩) على أهمية المهارات حيث أشار إلى أنه إذا كانت عملية اتخاذ القرارات بهذه الأهمية فماهي المهارات والقرارات التي يحتاج اليها المدير لكي يواجه بها كافة المتغيرات بتلك العملية الهامة ؟ ويستدل الباحث من هذا السؤال على أن هنالك مهارات يجب أن يلم بها متخذ القرار .

ويضيف الأعرجي (١٩٩٥م، ص ص ١٤ - ١٦) يمكن القول أن الإبداع في اتخاذ القرار ضروري للتعامل مع المشاكل بالظواهر المتجددة التي تكون أغلبها ذات طبيعة شاذة لايصلح لهاالمنطقية الروتينية وتطرق أيضا إلى أسباب الهدم الإداري وحالة اللاتناسب الحركي (بين الأهداف والوسائل) ، منها التحكم بكل أنواع المعلومات المتاحة والتحكم بمقدرات وتقنيات متخذي القرار .

ويرى الباحث ؛ أن عملية الإبداع في اتخاذ القرار تحتاج إلى مهارات للتعامل مع الظواهر المتجددة وهذا دليل آخر على أهمية القرارات .

وأكد موسى (د.ت ، ص ١٥٢) : إذا كان القرار في طبيعته قطع في اتجاه معين وفي مجال الإدارة هو لب العمل الاداري فهو اذاً لابد أن يكون مهارة مكتسبة أو قابلة للتعلم والتدريب عليها وعليه فإن كثيراً من علماء الإدارة يعرفون اتخاذ القرارات على أنه مهارة تعليمية تتطلب بعض الوقت وبعض القدرة التنظيمية بالاضافة إلى الرغبة في تحمل بعض المخاطر وكل ذلك بهدف الوصول إلى قرار رشيد هو لب الإدارة . فالحديدي (د.ت ، ص ٩٨) يقول :إن الشيء الوحيد الأكثر أصالة في وظيفة الإدارة هو اتخاذ القرارات . ونحن بصدد رجل الأمن ، وهو يمارس كل وظائف الإدارة تستطيع ان تدرك ببصيرتك أنه في كل وظيفة من هذه الوظائف يحتاج إلى اتخاذ قرار . ويؤكد راشد (١٤١٧هـ ، ص ١١٤) : أن مدير المدرسة لايستيطع أن يمارس عمله ، بكفاءة عالية دون أن تكون لديه مهارة أو كفاية صنع القرار لاتخاذه في الوقت المناسب . وهذا دليل على أن المهارة في اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار مهمة في رشد القرار ، لذا يجب على الإدارة أن تكون لديها أيضا المهارة في معرفة الوسائل التي تمكنها من التأثير على القوة المؤثرة في القرارات .

ويضيف برنارد: إن المدير الجيد هو الذي يستطيع أن يميز بين المواقف التي تحتاج إلى قرار سريع أو فوري (موسى ، ١٤٠٩هـ ، ص ١٥١) . لذا فإن التمييز بين المواقف يحتاج إلى مهارة .

كما أن الناتج النهائي لتنمية الموارد البشرية يتم تعريفه كما ذكر ديكسون (١٤١٥هـ ص ١٨٣) : على أنه توفير قوى عاملة ماهرة وحسنة الاطلاع .

وهذه دلالة على أن التنمية مرتبطة بالمهارة ، فرجال الأمن بقدر مايملكون من مهارات بقدر ماتكون قراراتهم رشيدة ، ولا ريب أن القرارات الأمنية تعتبر ذات أهمية كبرى باعتبار انها تلعب دوراً رئيسياً في تحريك سلوك الجماهير .

بعض العوامل المساعدة على تنمية مهارات القرارات

هناك عوامل تساعد على تنمية مهارات القرارات منها :

أولا : الحاسب الآلي :

من المعروف أن مادة الحاسب الآلي من ضمن المواد الدراسية المقررة في كلية الملك فهد الأمنية ، ومن المواد الأساسية ؛ إلا أن الملاحَظ أن أغلب الضباط المتخرجين لايحاولون أن يتعاملوا مع الحاسب في العمل . ومن الواجب أن يلزم كل ضابط بأن يعطي في نهاية عمله اليومي ملخصاً عن طريق هذا الحاسب لماجرى في هذا اليوم لرئيسه ويسجل في تقرير شهري - يحفظ في القسم - أكثر الحوادث في هذا القسم وأسبابها وعن أسماء الأشخاص المشبوهين وأماكن تواجدهم ، وساعات تواجدهم وأقرب الناس لهم ، وأي معلومة يرى الضابط ، أنها قد تكون مفتاحاً لقضية أخرى . وعن الإجراء الذي اتبع ، ونوع القرار الذي اتخذ ، وهل لهذا القرار سلبيات أو ايجابيات ؟ إن المهارة في حفظ المعلومات وتبويبها في هذاالحاسب والقدرة على الاستفادة منه هو ماأشار إليه العبلاني ، (١٤١٦هـ ، ص ٥٢) - بنظام دعم القرار - (Decision support) وهو نظام دعم يعتمد على تقنية المعلومات بشكل تفاعلي Interactive يستخدم كمساعد لصانعي القرارات ، باستغلال البيانات ، والنماذج الإدارية المبرمجة ثم أنظمة الخبير Expert System وهو نظام دعم قرارت وحل مشكلات بشكل مقارب أو مشابه ، ونظام آخر تحت التطوير؛ وهو الشبكات العرضية الصناعية وهي(التقنية التي تستخدم طرق التعرف أو التميز النمطي) يجب ربطه بظروف ومشكلات سابقة والتعلم منها لحل مشاكل حالية مشابهة.

ويرى (العبلاني ، ١٤١٦هـ ، ص ٥٤) أن مكونات نظام دعم القرار (DSS) هي :

١- إدارة البيانات : يقوم بمعالجة البيانات الخام التي تتطلبها صناعة القرار. أي إدخال وتخزين وتحديث واسترجاع المعلومات بالإضافة إلى حمايتها .

٢- إدارة النماذج : تحتوى على النماذج الإدارية الكمية أو الرياضية .

٣- إدارة تنفيذ النماذج ؛ وتعمل علىمقارنة نتائج تنفيذ الحالات المختلفة للنموذج الواحد بالإضافة إلى تزويد المستخدم بوسائل بسيطة لتعديل المدخلات مع وصف مختصر للحالة ونتائجها.

٤- إدارة المحادثة بين المستخدم والحاسب الآلي وهـي الوسيلة الـتي يتـم عـن طريقهـا التفاعل بين النظام والمستخدم .

من وجهة نظر الباحث ؛ فإن نظام دعم القرار (Dss) نظام جيد ويمكن أن يستفاد منه بشكل جيد لوحدات الدوريات الراجلة والراكبة ودوريات المرور في الطريقة المثلى في توزيعهم وفي توزيع إشارات المرور والمسافة بين كل إشارة وأخرى ، والزمن الأمثل لكل اتجاه ، وكذلك تأسيس الاتصالات ، ومدى تأثير المرتفعات ، والمنخفضات في تحديد مداهـا وتمركـز الدوريـات على الخطوط السريعة.

ثم استشهد العبلاني (١٤١٦هـ ، ص ٥٥) : أن هذه التقنيات لهـا امتـدادات عمليـة في المستقبل نظراً لازدياد التعقيد في الحياة العملية والعلمية مما يؤدي بشكل مكثـف إلى اللجـوء لتلك التقنيات .

وأضاف المراكبي(١٩٩٣م، ص ٢٦) : أنه من المهـم الاحتفـاظ بالمسـتندات والوثـائق التي هي مرجع البيانات والمعلومات ؛لأن هذا يعطي البيانات الصفة القانونية كمسـتند ، حيـث إن تصوير المستند بواسـطة الأقراص الضوئية يفيد في إرسال صور عن طريـق برامـج الحاسـب إلى مدن أخرى أو الحاسب المركزي .

كما يمكن إضافة نقطة جيدة هنا ، فمثلا هناك سـجين في مدينـة الطـائف ، وقـام أحـد أقاربه بعمل شكوى أو استرحام لهذا السجين، وللتأكد من حالته يتم الرجوع إلى الحاسب الآلي الموجود في الإمارة بدلا من الكتابـة إلى إدارة السـجون ، حيـث يعطـي الحاسـب الآلي بيانـات وافية عن هذا السـجين في خـلال ثوانٍ تسـتطيع الإمـارة علـى ضوئهـا اتخـاذ قـرار حـول هـذا الموضوع ، وهذا عمل جيد يفيد في توفـير الوقـت ، والبحـث عـن الوثـائق السـرية ، وسـهولة الاتصال مع تفاصيل في البيانات واختيار مايفيد القضية وهذا العمل يكـون في دائـرة واسـعة ، كذلك يزيـد في الإنتاجيـة واحـترام الوقـت ويقلـص المسـاحات المخصصـة لغـرف الأرشـيف . وأضاف المراكبي (١٩٩٣م، ص ٢٥)؛ أن هنالك أنظمة المحفوظات ، وبذلك يمكن التخلـص

من البيانات الـتي لافائدة منها. ومن تناقض البيانات في الفـروع والأقسـام المختلفـة ، وتحقيـق الاستجابة السريعة وتوفر الأمان للبيانات والمعلومات التي تحتاج إلى سرية.

كما تطرق الصباح (١٩٩٨م ، ص ٨٦) إلى نظم دعم القرار ؛وهي نظم مبنيـة علـى الحاسب الآلي لاتخرج عماذكره (المراكبي والعبلاني).

ثانيا : الأساليب الكمية :

إن الأسلوب النظري العادي ، يتعلق بعرض الأفكار ، والتحليل ، وعـرض المقترحـات على ضوء الظروف المحيطة.ومن السهل توصيـل المعلومـة للقـارئ أو المسـتمع ، والشـائع بـين رجال الأمن استخدام الأسلوب النظري ، والسبب في ذلك : هو أن سمات القرار الأمـني كمـا سبق ذكـره تفـرض اسـتخدام هـذا الأسـلوب أكـثر مـن الأسـلوب الكمـي ؛ إلا أن اسـتخدام الأسلوب العلمي الكمي له أهمية كـبرى لما يمتـاز بـه مـن تحديـد دقيـق للمسببات ، واقـتراح الحلول اللازمة وجدولة العمليات ، وسهولة عرضها في شكل أرقام محددة .

ومن الاستخدامات الهامة للأسلوب الكمي في مجال القـرارات الأمنيـة ، مـا أشـار إليـه الراهون (١٩٩٤م) في المجال المروري أن هناك مشكلتين :

١- مشكلة تحقيق الانسياب المروري إلى أقصى حد ممكن .

٢- مشكلة تقليل حوادث المرور إلى أقصى حد ممكن .

فمثلا ، دراسة أسباب وقوع الحوادث وتكرارهاوحصر عدد الحـوادث بالنسـبة لعـدد السيارات التي تمر في هذا الخط ، وتحديد الأسباب المحتملة وراء هذه الحوادث المتكـررة بوضـع هذه البيانات بصورة كمية تحت نظر مصدري القرار . (ص ٢٦٣) .

ويضيـف الراهـون (١٩٩٤هـ ، ص ٢٤٦) : بـأن الشـروط اللازمـة في اسـتخدام الأساليب الكمية يجب:

١- أن تتصف المشاكل الأمنية بالقابلية للصياغة الكمية من المشاكل المرورية.

٢- أن تتوافرالإمكانية لتحديد دالة الهدف .

٣ - أن تكون قادرة على توقع سلوك المتغيرات الخارجية المؤثرة في المشكلة محل البحث .

٤- أن تكون هنالك قناعة لدى القيادات الأمنية بجدوى هذا الأسلوب.

٥ - أن تتوافر لدى الأجهزة الأمنية قواعد من المعلومات والبيانات السابقة والحاضرة التي يمكن دراستها وتحليلها بهدف حل المشكلة القائمة .

إضافة إلى ماسبق فإن الباحث يرى ضرورة وجود خبير إحصائي أو من لديه المام بعلم الإحصاء واستخدام الحاسوب في ذلك ؛ لكي يتم جمع وتنظيم البيانات والمعلومات في شكل جداول وتوزيعها تكراريا ، وطريقة السلاسل الزمنية لما لها من دور كبير في اتخاذ القرار وترشيده وتنمية المهارات لدى رجل الأمن .

ثالثا: استخدام النماذج : إن من العوامل التي تساعد على تنمية مهارات اتخاذ القرارات مأأشار إليه عبدالفتاح (١٩٩٣م، ص ١١٦) : (اصنع نموذجا قبل أن تبني) ، يتصور بعضهم أن وضع أنموذج محدد ، قد يؤدي إلى الحد من حركة متخذ القرار ، إلا أن حقيقة الأمر تقول : إن المزايا من وراء وضع أنموذج إرشادي يعمل كإطار عام تساعد على الوصول إلى مايريد بأسرع وقت ويوحد جهود المسؤولين .

ويرى الباحث :أن عمل مثل هذه النماذج مهم في القرارات التي تتخذها الدول مثل مشكلة المتخلفين ، والحد منها . ولقد أو رد عبدالفتاح(١٩٩٣م ، ص ١١٧) مايتطلبه الأنموذج وهي:

١- التعرف على رسالة المنظمة.

٢- التعرف على الأهداف العامة والمرحلية التي تريدها المنظمة .

٣- التحديد الدقيق للفرص المتاحة امام المنظمة في تعاملها مع الجهات الخارجية .

٤- حصر شامل لأهم المخاطر ، التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من خارجها.

٥- حصر عناصر القوة الدافعة الداخليـــة التي تتوفر من داخل الكيان التنظيمي ذاته.

٦- تحديد أهم نقاط الضعف التي يجب الاعتراف بها في كيان المنظمة .

٧- التحديد الدقيق للإطار البيني الذي تتعامل معه المنظمة وما يحيط به من متغيرات.

٨- الإلمام الكامل بالظروف والمتغيرات المحلية والعربية والدولية ما أمكن .

٩- حصر الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة بوجه دقيق .

١٠- التعرف على المناخ التنظيمي العام للمنظمة والمناخ السائد في الدولة من حيث التوجهات العامة لخطط التنمية ومتطلباتها .

إن توافر ماسبق ذكره ، مهم لعمل أنموذج متكامل لعملية اتخاذ القرارات ذات البعد الاستراتيجي ، وإن التدقيق في كل بعد من هذه الأبعاد ينمي المهارات لدى متخذ القرار ويساعده على استقراء المستقبل .

كما أورد عبدالفتاح (١٩٩٣م ، ص ١٢٠) أنموذجاً جيداً ؛ هو أنموذج تحليل عناصر القوة ، والضعف ، والفرص ، والمخاطر بالمنظمة والذي يرمز له **(SWOT)** وهو أنموذج في نظر الباحث مهم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية مثل التعامل مع مظاهرة يقوم بها بعض الحجاج في موسم الحج سواء كان ذلك في الأماكن المقدسة أو في الموانئ البحرية أو الجوية أو البرية .

رابعا: القوائم الإرشادية:

من العوامل المساعدة على تنمية المهارات ، وضع قائمة إرشادية يستنير بها متخذ القرارات . وقد أشار إلى ذلك أحمد (١٩٨٧م ، ص ٢٥٩) وهذه القائمة تحتوي على الجوانب الواجب مراعاتها ويتم ذلك بطريقة آلية بسيطة عبارة عن عدد من الأسئلة تبدأ بأدوات الاستفهام : من ، وما ، وأين ، ومتى ، وكيف ؟ نوردها فيما يلي:

أولا : من ؟

١ - من الذي سيتخذ القرار ؟

٢- من المسؤول عن النتائج المترتبة عليه ؟

٣- من الذي سوف يشارك أو يقدم النصيحة في صناعة القرار ؟

٤ - من الذي ينبغي أن يحاط علما به بعد صدوره ؟

٥ - من الذي سوف ينفذ القرار ؟

ثانيا : ما ؟

١ - ما السياسات أو التجارب السابقة التي يمكن الاسترشاد بها بشأن القرار المطلوب؟

٢ - ما المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة الموقف أو المشكلة ؟

٣ - ما الحقائق المتاحة حاليا؟

٤ - ما المعلومات والبيانات الناقصة ؟

٥ - ما البدائل التي قد يبني عليها القرار؟

٦ - ما الفوائد التي تنجم عن اتخاذه ؟

٧ - ماالأضرار التي يحتمل أن تنتج عنه ؟

٨ - ما حدود السلطة في صنع القرار ؟

ثالثا : أين ؟

١- أين يتوافر الناصحون والمستشارون الأكفاء الذين يستعان بهم في دراسة المشكلة ؟

٢ - أين توجد المصادر التي تستقي منها المعلومات والبيانات؟

رابعا : متى ؟

١ - متى يكون الوقت ملائما لصنع القرار ؟

٢ - متى يكون الوقت متأخرا جدا ؟

٣ - متى يكون الوقت مناسبا لإصداره؟

٤ - متى تبدأ متابعة التنفيذ ؟

خامسا : كيف ؟

١ - كيف تدرس المشكلة (فرديا - جماعيا) ؟

٢ - كيف تتحقق الديمقراطية في صنع القرار (اجتماع ، اتصال فردي أو هاتفي أو كتابي، الجمع بين الاجتماع والاتصال) ؟

٣ - كيف يبدأ القرار للمختصين ؟

٤ - كيف ينفذ القرار بعد صدوره ؟

٥ - كيف يتابع ذلك التنفيذ ؟

٦ - كيف يمكن الحصول على تأييد العاملين وحماسهم نحو القرار ؟ .

ولاشك أن الاجابة على هذه الأسئلة لها أهميتها بشأن مهارات عملية صنع القرار. فجميع هذه الأسئلة لو أمعنا فيها النظر لوجدنا أنها لاتخرج عن المهارات المراد تنميتها في الضباط حديثي التخرج .

خامسا : القرارات المؤتمتة (أو الآلية) : إن من العوامل المساعدة على تنمية المهارات طريقة القرارات المؤتمتة (أو الآلية) Automatical decisions أشار إلى ذلك كوين وروربو، (١٩٨٧م ص ص ١٦٦ - ١٧٧) ، وهي أسلوب جديد في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وهي عملية تتيح للقادة الإداريين أن يدمجوا التحليل الكمي بالفهم الذاتي ، للاستفادة من تكنولوجيا الحاسوب والمشاركة الجماعية ، والحقيقة أنه أعطى نتائج مدهشة .ويقع هذا البحث من خلال العمل في إطار مجموعة تكترونيكس للقرارات ، وتأخذ شكل جلسة عمل ، على مدى يومين متتاليين في مركز اتخاذ القرارات ، يقوم خلالها فريق العمل التنفيذي أو المشاركون في المؤتمر بدراسة مشكلة إدارية ، ومن أجل مساعدة فريق العمل التنفيذي للوصول إلى حل محدد للمشكلة موضوع الدراسة ، يقوم أعضاء مجموعة تكترونيكس المدربين على الأنموذجين وهما: أنموذج علم الإدارة الأساسي (أو أسلوب بحوث العمليات) حيث تصبح المهمة تجسيد المشكلة ثم ايجاد الحل المثالي عن طريق بحوث العمليات.

والأنموذج الثاني : العملية الجماعية أو تطوير المنظمة ؛ فإن المهمة الأساسية تصبح تحديد وإشراك الأفراد الرئيسيين وخلق مناخ يسهل التفاعل والتفاوض ثم ايجاد حل مرض ويستخدم أساليب لفت النظر (أو اثارة الفكر) والتشاور واجتماعات المواجهة ، الصعود بالاقتراحات الاستراتيجية إلى السطح. (انظر ملحق) .

يرى الباحث : أن طريقة القرارات المؤتمنة (أو الآلية) والمراحل الثلاث المتبعة فيها من تجسيد المشكلة ونمذجة المشكلة وصقل الحل ، فيها صقل لمهارات متخذ القرار . والهدف الأساسي من هذه الطريقة : هو الوصول لقرار يمكن تنفيذه ، ولكون هذه العملية أيضا تعمل في جو من الانفتاح والصراحة ، وتسفر غالبا عن رؤى جديدة خلاقة ، وأفكار مبتكرة . وهنا يقوم الحاسوب بدور نافع جداً ؛ لأنه يتيح استكشاف قضايا ووسائل متنوعة ، تتعلق بمشروعية القرار . وفي نهاية النقاش يطلب إلى المجموعة التوقف عن العمل بغرض الاستراحة لمدة ثلاثين دقيقة يتم خلالها تحويل المواد التي تم تدوينها إلى تقرير يصف الأنموذج والحكمة من إعداده ثم ينسخ هذا التقرير إلى عدة نسخ ويوزع على المشاركين أثناء مغادرتهم قاعة المؤتمر.

كما يرى الباحث أن هنالك كثيراً من المشاكل المرورية ومشاكل النشل ، والمشاكل المتعلقة بمغادرة الحجاج ، وغيرها ترفع إلى الجهات العليا بعد فترة الحج ، حبذا دراسة مثل هذه القضايا بطريقة القرارات المؤتمنة على أن يشارك فيها مجموعة من الضباط حديثي التخرج مع فريق العمل التنفيذي لكي يكتسبوا وينموا مهاراتهم من خلال عصف الأفكار والنماذج المتبعة في هذه الطريقة .

سادسا : التدريب :

يعتبر التدريب من العوامل المساعدة في تنمية كثير من المهارات وفي تحقيق الكفاءة والفعالية الذي ينعكس على خروج قرارات رشيدة يتقبلها المجتمع ، فإن الفرد بما لديه من صفات وقدرات ، وذكاء، ودوافع يؤثر على الدور الذي يلعبه والأنشطة والوظائف التي يؤديها. وقد أشار عبدالوهاب (١٩٨١م ، ص ١٥) : إلى أن العلاقة المستمرة ذات التأثير المتبادل بين الفرد والعمل الذي يؤديه تحتاج إلى تنشيط ولا تترك لتدور في نفس الحلقة أو

الدائرة وإلا تجمدت خبراته ومهاراته عند حد معين ، ويفقد جانب التحدي منها . من هنا يبرز دور التدريب في التنمية ؛ فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ، ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار ، ويغير السلوك ، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للفرد . فيرفع مستوى طموحه وينمي دوافعه ويجدد نظرته للدور الذي يلعبه ويحسن معدلات أدائه وترتفع كفاءة بلوغ الهدف ، أي أن التدريب يخدم كل من الشخص والدور الذي يلعبه ويزيد فعاليتها .

ويرى المعداوي (١٩٨٢م ، ص ١٣٦) : أن البرامج التدريبية تستهدف ثلاثة أغراض :

(١) نقل المعلومات .

(٢) تنمية المهارات .

(٣) تحسين السلوك .

(١) نقل المعلومات : تزويد المتدربين بالمعلومات التي تفيدهم وهي معلومات من شأنها في النهاية أن ترفع كفاءاتهم .

(٢) تنمية المهارات : فلايكفي تزويد المتدرب بالمعلومات وإنما يجب تنمية مهاراته على أداء العمل ، فدور البرامج التدريبية في تنمية المهارات من الأمور التي ليست مجالا للمناقشة أو الجدل.

كما ذكر المعداوي (١٩٨٢م ، ص ١٣٥) نقلا عن كاتز (Katz) : أن هنالك ثلاث مهارات رئيسية ينبغي توافرها في المدير :

المهارات الفنية:ويقصد بها المعرفة المتخصصة والقدرة على التحليل والقدرة على اتخاذ القرارات .

المهارات الفكرية : وهي القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة والإلمام بجوانب العمل المتعددة والمتباينة .

المهارة الانسانية: وهي القدرة على التفاعل والتفاهم مع الآخرين والقدرة على العمل بروح الفريق .

كما يرى أنه بالإمكان تنمية هـذه المهـارات والاعـتراف بالـبرامج التدريبيـة كأسـلوب فعال لاكتساب المهارات الإدارية .

ويرى ماجريجور Mcgregor كما أشار إلى ذلك المعداوي (١٩٨٢، ص ١٣٥): أن كثيرا من عمل المدير يرتبط بحل المشاكل ؛ وهذا يقتضي أن يتوافر لديه عدة مهارات هي :

- القدرة على تشخيص المشاكل .
- الحصول على المعلومات .
- التحليل .
- تقدير الحلول البديلة .
- اختيار الحل المناسب .

وهذه المهارات يمكن تعلمها ، وتعتبر البرامج التدريبية التي تعقد في فصول دراسية أحد الطرق المناسبة لهذا النوع من التعلم . وأكثر الأساليب التدريبية ملاءمة لتعلم المهارات المتعلقة بحل المشاكل ؛ هيَ أساليب دراسة الحالات وتمثيل الأدوار والتدريب .

(٣) : تحسين السلوك : إذا كان نقل المعلومات أو تنمية المهارات أمرا ممكناً ومتيسراً عن طريق التدريب ، فإن تحسـين السـلوك يتعلـق بمـا درج عليـه الفـرد مـن عـادات ؛ إلا أنـه بالتدريب العملي وأسلوب تمثيل الأدوار يستطيع التأثير . لذا فإن الـبرامج التدريبيـة ضروريـة لتنمية المهارات وصقلها ، وان كلية الملك فهد الأمنية لديهـا برامـج صيفيـة لكافـة الطـلاب ، ويرى الباحث ضرورة أن يتركز الاهتمام عليها أكثر ، وأن يخصص لها برامج دقيقة مدروسة، وكوادر إدارية منتقاة ذات أسلوب جذاب وجاد ، والتركيز على الفـرد وعلـى شـخصيته ، و على أسلوب تدريبي مميز مبني على احتياجات فعلية .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة .
- وصف مجتمع الدراسة .
- أداة الدراسة.
- ثبات الاستبانة .
- جمع المعلومات .
- الأسلوب الإحصائي .

١- منهج الدراسة :

للإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، الذي يقوم على رصد الظواهر ، ومحاولة تفسيرها ، من خلال وصف دقيق لمهارات اتخاذ القرار لدى الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية .

٢- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط شرطة منطقة مكة المكرمة الذين أمضوا في الخدمة العسكرية عشر سنوات فأكثر ، والبالغ عددهم (٢٠٠) ضابطٍ . وقد قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على كامل أفراد مجتمع الدراسة فكانت كالتالي :

جدول رقم (١)

الاستبانات الموزعة المستعادة والمستوفاة

الاستبانات الموزعة		الاستبانات المعادة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المكتملة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٢٠٠	١٠٠٪	١٧٧	٥ر٨٨٪	٧	٥ر٣٪	١٧٠	٨٥٪

٣- وصف مجتمع الدراسة :

أجريت الدراسة على ضباط الشرطة القياديين في منطقة مكة المكرمة ، وقد كانت خصائص مجتمع الدراسة تدل على التنوع في تركيبة المجتمع فمن حيث:

(أ) الوظيفة:

جدول رقم (٢)

توزيع مجتمع الدراسة حسب التخصص

الوظيفة	التكرار	النسبة
إداري	٨٨	٨ر٥١٪
محقق	٨٢	٢ر٤٨٪

يتضح من الجدول رقم (٢) : أن نسبة الضباط الإداريين قد بلغت ٨ر٥١٪ حيث كان عددهم (٨٨) ضابطاً بينما كانت نسبة المحققين ٢ر٤٨٪ حيث كان عددهم (٨٢) ضابطاً.

ب - المؤهل :

جدول رقم (٣)

توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل

نوع المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	١٢	١ر٧٪
بكالوريوس	١٥٤	٥ر٩٠٪
مؤهل آخر	٤	٤ر٢٪

يتضح من الجدول رقم (٣) : أن الغالبية العظمى من مؤهلات الضباط كانت درجة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (١٥٤) ضابطاً بنسبة ٦ر٩٠٪ بينما من كان يحمل درجة الماجستير كان عددهم (١٢) ضابطا أي بنسبة (١ر٧٪) فيما كان عدد من يحمل مؤهلاً آخر أقل من البكالوريوس (٤) أي بنسبة ٤ر٢٪ .وبمراجعة الاستبانات وجد الباحث أنهم يحملون مؤهلاًأقل من البكلوريوس .

ج - موقع القسم :

جدول رقم (٤)

توزيع مجتمع الدراسة حسب موقع القسم

موقع القسم	التكرار	النسبة
داخل المدينة	١٦٢	٣ر٩٥٪
خارج المدينة	٨	٧ر٤٪

يتضح من الجدول رقم (٤) :أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة داخل المدينة حيث بلغ عددهم (١٦٢) ضابطا بنسبة (٣ر٩٥٪) بينما كان عدد الضباط خارج المدينة (٨) ضباط أي بنسبة (٧ر٤٪) .

د - الخبرة :

جدول رقم (٥)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من ١٠ - ١٤	٦٨	٤٠٪
من ١٥ - ١٩	٦٩	٦ر٤٠٪
من ٢٠ فأكثر	٣٣	٤ر١٩٪

يتضح من الجدول رقم (٥) أن عدد الضباط الذين كانت خبرتهم بين (١٠-١٤) سنة قد بلغ (٦٨) ضابطا بنسبة (٤٠٪) بينما من كانت خبرته بين (١٥ - ١٩) سنة كان عددهم (٦٩) ضابطا بنسبة (٦ر٤٠٪) في حين أن من كانت خبرته من (٢٠ فأكثر) كان عددهم (٣٣) ضابطا بنسبة(٤ر١٩٪).

هـ - عدد الضباط العاملين تحت إدارة ضباط مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٦)

توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد الضباط العاملين

تحت إدارة ضباط مجتمع الدراسة

عدد الضباط	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ ضباط	١٠٠	٨ر٥٨٪
من (٥ - ١٠) ضباط	٥٤	٨ر٣١٪
أكثر من ١٠ ضباط	١٦	٤ر٩٪

يتضح من الجدول رقم (٦) :أن غالبية عدد الضباط الذين تحت إدارة ضباط مجتمع الدراسة كان أقل من (٥) ضباط بنسبة (٨ر٥٨٪) حيث كان عددهم (١٠٠) ضابط بينما كان من تحت إدارته مابين (٥-١٠) ضباط كان عددهم (٥٤) ضابطا بنسبة (٨ر٣١٪) في حين أن من كانت تحت إدارته أكثرمن (١٠) ضباط كان عددهم (١٦) ضابطا بنسبة (٤ر٩٪) .

و – عدد الإداريين الذين تحت إدارة ضباط مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٧)

توزيع مجتمع الدراسة حسب الإداريين

الذين تحت إدارة ضباط مجتمع الدراسة

عدد الإداريين	التكرار	النسبة
أقل من (٢)	٣٣	٤ر١٩٪
من (٢-٤)	٣٦	٢ر٢١٪
أكثر من (٤)	١٠١	٤ر٥٩٪

يتضح من الجدول رقم (٧): أن غالبية الضباط مجتمع الدراسة يعمل تحت إدارتهم أكثر من (٤) إداريين حيث كان عددهم (١٠١) ضابط بنسبة (٤ر٥٩٪) في حين كان عدد الضباط الذين تحت إدارتهم مابين (٢ – ٤) إداريين ، (٣٦) ضابطا وكان عدد الضباط الذين تحت إدارتهم إداري واحد و(٣٣) ضابطا بنسبة (٤ر١٩٪) .

٤- أداة الدراسة :

رأى الباحث استخدام استبانة صممها الدكتور " محمد يوسف حسن " وسبق له أن طبقها في بحث له بعنوان " الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات عام ١٤٠٤هـ، ولهذا تقدم الباحث إلى الدكتور : محمد يوسف حسن " بطلب الموافقة له بتطبيق الاستبانة في بحثه ، وقد تلقى الباحث منه موافقة خطية (انظر ملحق ٢).

بعد ذلك قام الباحث بعرض الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة أم القرى، واتفقوا على ملاءمتها لأهداف الدراسة الحالية مع إجراء بعض التغييرات اللفظية فقط ، وخاصة تغيير لفظة (المدرسة) الواردة في الاستبانة إلى لفظة (الشرطة) .

وتتضمن أداة الدراسة (٣٠) مهارة من مهارات اتخاذ القرار، على جانبها الأيمن مقياس متدرج ذو خمس مستويات لقياس درجة إتقان الخريج لتلك المهارات في الواقع . وعلى جانبها الأيسر مقياس متدرج أيضا ذو خمس مستويات لقياس مايجب أن تكون عليه درجة إتقان الخريج لتلك المهارات .(انظر ملحق ١) .

٥- ثبات الاستبانة :

تم استخدام حزمة تحليل بيانات بحوث العلوم الاجتماعية spss لتحليل بيانات الدراسة الحالية في الحاسب الآلي في جامعة أم القرى بمكة المكرمة لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة وهو مايسمى بمعامل ألفا (α) والذي بلغ (٩٢ر٠) وهو معامل ثبات عال ، مما يدل على ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها للتطبيق .

وبحساب درجة الصدق الذاتي لأداة الدراسة على أساس أنه يساوي الجذر التربيعي للثبات حصل الباحث على(٩٦ر٠) لدرجة الصدق .

٦- تطبيق أداة الدراسة :

لضمان سرعة إنجاز العمل قام الباحث بعد أخذ موافقة الجهات المختصة على تطبيق أداة الدراسة بزيارة الأقسام الشرطية في المواقع المختلفة لشرح وتوضيح أهداف الدراسة ، ومفردات الاستبانة وكيفية الإجابة عنها ، وقد تم توزيع أداة الدراسة على كامل مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢٠٠) ضابط . استرجع الباحث منها (١٧٧) استبانة ، ولدى مراجعتها وتصحيحها استبعد منها (٧) استبانات لعدم اكتمال معلوماتها ليكون العدد الذي اعتمدت عليه نتائج الدراسة (١٧٠) استبانة (نظر جدول رقم ١) .

٧ - الأسلوب الإحصائي :

لتحليل بيانات هذه الدراسة فقد قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ - أسلوب تحليل التكرارات : وذلك للحصول على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الواقع والمأمول توافره من مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية .

ب - التحليل العاملي : أسلوب إحصائي يعتمد على الارتباط وعكس مصفوفة الارتباط للوصول إلى تصنيفات رئيسة وطائفية. وقد استخدم لمعرفة تصنيفات مهارات اتخاذ القرار إلى أبعاد رئيسية وفرعية .

ج - اختبار (ت) **T.Test** وتحليل التباين

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الواقع والمأمول توافره من مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر رؤسائهم . وذلك بحسب سنوات الخبرة والمؤهل وحجم العاملين والإداريين.

الفصل الرابع
تحليل البيانات وتفسيرها

- تحليل البيانات وتفسيرها.
- مناقشة النتائج

تحليل البيانات وتفسيرها :

بعد أن قام الباحث بتوضيح أداة الدراسة وطرق جمع المعلومات والأساليب الاحصائية المتبعة ، تناول الباحث في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتفسييرها.

ولقد اعتمد في تفسير نتائج الدراسة على الحدود الحقيقية لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الإجابة على فقرات الاستبانة وذلك على النحو التالي :

١- تكون درجة المهارة عالية جداً عندما يكون المتوسط الحسابي من (٥٠ر٤) درجة فما فوق .

٢- تكون درجة المهارة عالية عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (٥٠ر٤) درجة إلى (٥٠ر٣) درجة.

٣- تكون درجة المهارة متوسطة عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (٥ر٣) درجة إلى (٥٠ر٢) درجة.

٤- تكون درجة المهارة منخفضة عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (٥٠ر٢) درجة إلى (٥٠ر١) درجة.

٥- تكون درجة المهارة منخفضة جدا عندما يكون المتوسط الحسابي أقل من (٥٠ر١) درجة.

* وقد حاول الباحث من خلال التحليل الإجابة عن كل الأسئلة التالية :

السؤال الأول :

ما المهارات المطلوبة لاتخاذ القرار ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحديد المهارات المطلوبة لاتخاذ القرار من خلال الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات العلاقة ، وقد بلغت تلك المهارات ثلاثين مهارة ، ذكرها محمد يوسف حسن (١٤٠٤هـ) في بحثه (انظر ص ٧٠ - ٧٢) والواردة في أداة الدراسة (انظر ملحق ١) .

السؤال الثاني :

ما مستوى الأداء الفعلي لمهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر رؤسائهم ؟

السؤال الثالث :

ما مستوى الأداء المأمول من الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية لمهارات اتخاذ القرار من وجهة نظر رؤسائهم ؟

للإجابة عن السؤالين السابقين تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة اتقان وأهمية كل مهارة من مهارات اتخاذ القرار الواردة في الاستبانة ، كما في الجداول التالية :

جدول رقم (٨)

التوزيع التكراري لاستجابات مجتمع الدراسة حول الواقع والمأمول توفره من مهارات اتخاذ القرار

الواقع												المهارة	المأمول													
منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جدا		م	ع		غير مهم اطلاقا		غير مهم		مهم إلى حد ما		مهم		مهم جدا		م	ع
ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪				ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪	ت	٪		
١٨	١٠ر٦	٦٣	٣٧ر١	٧٩	٤٦ر٥	٩	٥ر٣	١	٠ر٦	٢ر٤٨	٠ر٧٨	١- التعرف على المشكلة .	-	-	-	-	٢	١ر٢	٤١	٢٤ر١	١٢٧	٧٤ر٧	٤ر٧٤	٠ر٤٧
١٦	٩ر٤	٨٥	٥٠ر٥	٦٤	٣٧ر٦	٤	٢ر٤	١	٠ر٦	٢ر٣٥	٠ر٧١	٢- التعرف على العوامل المسئولة عن المشكلة	-	-	-	-	٢	١ر٢	٥٥	٣٢ر٤	١١٣	٦٦ر٥	٤ر٦٥	٠ر٥٠
٢١	١٢ر٤	٧٥	٤٤ر١	٦٨	٤٠	٥	٢ر٩	١	٠ر٦	٢ر٣٥	٠ر٧٦	٣- تحديد أولويات مواجهة المشكلة .	-	-	١	٠ر٦	٤	٢ر٤	٦٦	٣ر٨	٩٩	٥٨ر٢	٤ر٥٥	٠ر٥٨
١١	٦ر٥	٦٣	٣٧ر١	٨٣	٤٨ر٨	١٢	٧ر١	١	٠ر٦	٢ر٥٨	٠ر٧٤	٤- تحديد من الذي سيتخذ القرار .	-	-	-	-	٧	٤ر١	٦٠	٣٥ر٣	١٠٣	٦٠ر٦	٤ر٥٧	٠ر٥٨
١٢	٧ر١	٧٥	٤٤ر١	٧٨	٤٥ر٥	٥	٢ر٩	-	-	٢ر٤٥	٠ر٦٧	٥- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .	-	-	-	-	٤	٢ر٤	٧٥	٤٤ر١	٩١	٥٣ر٣	٤ر٥١	٠ر٥٥
٢٥	١٤ر٧	٧٧	٤٥ر٣	٦١	٣٥ر٩	٧	٤ر١	-	-	٢ر٢٩	٠ر٧٧	٦- حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار	-	-	-	-	٨	٤ر٧	٨٥	٥٠	٧٧	٤٥ر٣	٤ر٤١	٠ر٥٨
٢٠	١١ر٨	٧١	٤١ر٨	٧٤	٤٣ر٥	٥	٢ر٩	-	-	٢ر٣٨	٠ر٧٣	٧- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد	-	-	-	-	٨	٤ر٧	٨٩	٥٢ر٤	٧٣	٤٢ر٩	٤ر٣٨	٠ر٥٨
١٤	٨ر٢	٨٠	٤٧ر٨	٧٢	٤٢ر٤	٤	٢ر٤	-	-	٢ر٣٩	٠ر٦٧	٨- تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه .	-	-	١	٠ر٦	٧	٤ر١	٩٢	٥٤ر١	٧٠	٤١ر٢	٤ر٣٦	٠ر٥٩
٢٣	١٣ر٥	٨٧	٥١ر٢	٥٤	٣١ر٨	٥	٢ر٩	١	٠ر٦	٢ر٢٦	٠ر٧٥	٩- التنبؤ بكيفية تأثر القرار بقيم متخذيها .	١	٠ر٦	-	-	١١	٦ر٥	٩٦	٥٦ر٥	٦٢	٣٦ر٥	٤ر٢٨	٠ر٦٤
١٠	٥ر٩	٨٣	٤٨ر٨	٧٠	٤١ر٨	٧	٤ر١	-	-	٢ر٤٤	٠ر٦٧	١٠- توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية	-	-	-	-	٨	٤ر٧	٨٣	٤٨ر٨	٧٩	٤٦ر٥	٤ر٤٢	٠ر٥٨
٢٥	١٤ر٧	٦٥	٣٨ر٢	٧٣	٧٢ر٩	٧	٤ر١	-	-	٢ر٣٧	٠ر٧٨	١١- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار	١	٠ر٦	-	-	١	٠ر٦	٦٩	٤٠ر٦	٩٩	٥٨ر٢	٤ر٥٦	٠ر٥٨
١٤	٨ر٢	٦٨	٤٠	٨٣	٤٨ر٨	٥	٢ر٩	-	-	٢ر٤٧	٠ر٦٩	١٢- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشان المشكلة	-	-	-	-	٣	١ر٨	٨٣	٤٨ر٨	٨٤	٤٩ر٤	٤ر٤٨	٠ر٥٤
١٧	١٠ر٥	٧٢	٤٢ر٤	٧٧	٤٥ر٣	٤	٢ر٤	-	-	٢ر٤٠	٠ر٧٠	١٣- الاتصال بين الشرطة والمجتمع بشان القرار	-	-	١	٠ر٦	١٠	٥ر٩	٧٣	٤٢ر٩	٨٦	٥٠ر٦	٤ر٢٤	٠ر٦٣
٢٥	١٤ر٧	٦٤	٣٧ر٦	٧٧	٤٥ر٣	٤	٢ر٤	-	-	٢ر٣٥	٠ر٧٦	١٤- توقع النتائج المرتبة على القرار	-	-	١	٠ر٦	١٤	٨ر٢	٥٣	٣١ر٢	١٠٢	٦٠	٤ر٥١	٠ر٦٧
١٧	١٠	٦٨	٤٠	٧٢	٤٢ر٤	١١	٦ر٥	٢	١ر٢	٢ر٤٩	٠ر٨١	١٥- استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار	-	-	٣	١ر٨	٧	٤ر١	٨٦	٥٠ر٦	٧٤	٤٣ر٥	٤ر٣٦	٠ر٦٥
٩	٥ر٣	٥٣	٣١ر٢	٧٦	٤٤ر٧	٢٥	١٤ر٧	٧	٤ر١	٢ر٨١	٠ر٩	١٦- إشراك الزملاء في اتخاذ القرار	-	-	٢	١ر٢	٩	٥ر٣	٧٩	٤٦ر٥	٨٠	٤٧ر١	٤ر٣٩	٠ر٦٥

تابع جدول رقم (٨)

المهارة	الواقع: منخفضة جدا ت	منخفضة جدا ٪	منخفضة ت	منخفضة ٪	متوسطة ت	متوسطة ٪	عالية ت	عالية ٪	عالية جدا ت	عالية جدا ٪	م	ع
١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار	١١	٦ر٥	٤١	٢٤ر١	٧٠	٢ر٤١	٣٦	٢١ر٢	١٢	٧ر١	٢ر٩٨	١
١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار	١٦	٩ر٤	٦٧	٣٩ر٤	٦٧	٣٩ر٤	١٤	٨ر٢	٦	٣ر٥	٢ر٥٧	٠ر٩
١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار	٣٧	٢١ر٨	٧٨	٤٥ر٥	٤٥	٢٦ر٥	٧	٤ر١	٣	١ر٨	٢ر١٨	٠ر٨٨
٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى قرار .	٢٥	١٤ر٧	٨٠	٤٧ر١	٥٥	٣٢ر٤	٥	٢ر٩	٥	٢ر٩	٢ر٣٢	٠ر٨٧
٢١- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار	٢٣	١٣ر٥	٨١	٤٧ر٦	٥٤	٣١ر٨	٨	٤ر٧	٤	٢ر٤	٢ر٣٥	٠ر٨٦
٢٢- اختيار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل	٢٩	١٧ر١	٦٤	٣٧ر٦	١٦	٣٥ر٩	١٢	٧ر١	٤	٢ر٤	٢ر٤	٠ر٩٣
٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	٢٨	١٦ر٥	٧٦	٤٤ر٧	٥٥	٣٢ر٤	٧	٤ر١	٤	٢ر٤	٢ر٣١	٠ر٨٨
٢٤- التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية .	٢٣	١٣ر٥	٧٨	٤٥ر٩	٥٧	٣٣ر٥	٨	٤ر٧	٤	٢ر٤	٢ر٣٧	٠ر٨٦
٢٥- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرار.	١٠٠	٥٨ر٨	٦٨	٤٠	١	٦	–	–	١	٠ر٦	١ر٤٤	٠ر٥٨
٢٦- تحديد من الذي سيتخذ	١٨	١٠ر٦	٨٣	٤٨ر٨	٥٥	٣٢ر٤	١١	٦ر٥	٣	١ر٨	٢ر٤	٠ر٨٣
٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	٢١	١٢ر٤	٨١	٤٧ر٤	٥٤	٣١ر٨	١٠	٥ر٩	٤	٢ر٤	٢ر٣٨	٠ر٨٦
٢٨- تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .	٢١	١٢ر٤	٨٢	٤٨ر٢	٥٨	٣٤ر٢	٤	٢ر٤	٥	٢ر٩	٢ر٣٥	٠ر٨٤
٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار	١٠	٥ر٩	٧٨	٤٥ر٩	٣١	٤١ر٨	٧	٤ر١	٤	٢ر٤	٢ر٥٧	٠ر٧٧
٣٠- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .	١٥	٨ر٨	٨٢	٤٨ر٢	٦٥	٢ر٣٨	٦	٣ر٥	٢	١ر٢	٢ر٤٠	٠ر٧٥

المهارة	المأمول: غير مهم إطلاقا ت	غير مهم إطلاقا ٪	غير مهم ت	غير مهم ٪	مهم إلى حد ما ت	مهم إلى حد ما ٪	مهم ت	مهم ٪	مهم جدا ت	مهم جدا ٪	م (ت)	ع (٪)
١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار	–	–	٣	١ر٨	٨	٤ر٧	٦٣	٣٧ر١	٩٦	٥٦ر٥	٤ر٤٨	٠ر٦٧
١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار	–	–	٧	٤ر١	٢٠	١١ر٨	٨٨	٥١ر٨	٥٥	٣٢ر٤	٤ر١٢	٠ر٧٧
١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار	١	٠ر٦	١٢	٧ر١	١٤	٨ر٢	٨٨	٥١ر٨	٥٥	٣٢ر٤	٤ر٨٠	٠ر٨٦
٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى قرار .	–	–	٧	٤ر١	١٣	٧ر٦	٨٨	٥١ر٨	٦٢	٣٦ر٥	٤ر٢١	٠ر٧٥
٢١- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار	١	٠ر٦	٣	١ر٨	١٣	٧ر٦	٨٢	٤٨ر٢	٧١	٤١ر٨	٤ر٢٩	٠ر٧٣
٢٢- اختيار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل	١	٠ر٦	٥	٢ر٩	١٣	٧ر٦	٨٤	٤٩ر٥	٦٧	٣٩ر٤	٤ر٢٤	٠ر٧٧
٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	٢	١ر٢	٤	٢ر٤	٦	٣ر٥	٩١	٥٣ر٥	٦٧	٣٩ر٤	٤ر٢٨	٠ر٧٥
٢٤- التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية .	–	–	٦	٣ر٥	٧	٤ر١	٧٤	٤٣ر٥	٨٣	٤٨ر٨	٤ر٣٨	٠ر٧٣
٢٥- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرار.	١	٠ر٦	١	٠ر٦	٧	٤ر١	٧٨	٤٥ر٩	٨٣	٤٨ر٨	٤ر٤٢	٠ر٦٦
٢٦- تحديد من الذي سيتخذ	–	–	٣	١ر٨	٧	٤ر١	٨٢	٤٨ر٢	٧٨	٤٥ر٩	٤ر٣٨	٠ر٦٥
٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	–	–	٥	٢ر٩	٦	٣ر٥	٦٧	٣٩ر٤	٩٢	٥٤ر١	٤ر٤٥	٠ر٧١
٢٨- تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .	–	–	٤	٢ر٤	٨	٤ر٧	٧٩	٤٦ر٥	٧٩	٤٦ر٥	٤ر٣٧	٠ر٦٩
٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار	–	–	٤	٢ر٤	٨	٤ر٧	٨٠	٤٧ر١	٧٨	٤٥ر٩	٤ر٣٧	٠ر٦٩
٣٠- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .	–	–	٥	٢ر٩	١٤	٨ر٢	٧٥	٤٤ر١	٧٦	٤٤ر٧	٤ر٣١	٠ر٧٥

* م = المتوسط الحسابي .
* ع = الانحراف المعياري .

من نتائج التحليل (جدول رقم ٨) ، ظهر أن أداء الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية في مهارات اتخاذ القرار ينحصر بين (متوسط) إلى (منخفض جدا) حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بين (٨٩ر٢) و (٤٤ر١) . في حين يرى أفراد مجتمع الدراسة أن توافر مهارات اتخاذ القرار في رجل الأمن (مهم) إلى (مهم جدا) حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجاباتهم حول المأمول بين (١٢ر٤) و (٨٠ر٤) .

ويمكن عرض نتائج تحليل الجدول رقم (٨) وفق مستويات الأداء الفعلي للخريج من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي :

أولا : المهارات ذات المستوى المتوسط :

ظهر من التحليل ؛ أن هناك (٦) عبارات كان مستوى أداء الضباط حديثي التخرج فيها متوسطاً . منها مهارة " إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار – العبارة رقم ١٧ –، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٩٨ر٢) . ويرى (٥ر٥٦٪) من أفراد مجتمع الدراسة : أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٤٨ر٤).

كما ظهر من التحليل ؛ أن مستوى الأداء في الواقع لمهارة " إشراك الزملاء في اتخاذ القرار " – العبارة رقم ١٦ – كان متوسطا ، حيث بلغ متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة (٨١ر٢) . ويرى (١ر٤٧٪) من المجيبين ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٣٩ر٤).

ويظهر من تحليل العبارة رقم (٤) " تحديد من الذي سيتخذ القرار" أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (متوسط) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٥٨ر٢). ويرى (٦ر٦٠٪) من المجيبين: أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً)وبلغ متوسطها الحسابي (٥٧ر٤) .

كما ظهر من التحليل أن مستوى أداء الضباط حديثي التخرج في مهارة " كسب تأييد المنفذين للقرار " - العبارة رقم ٢٩ - كان متوسطا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات(٥٧ر٢) . وبانحراف معياري قدره (٧٧ر٠)، ويرى (١ر٤٧٪) من المجيبين؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) . وبلغ المتوسط الحسابي (٣٧ر٤) .

وأخيرا ظهر من تحليل العبارة رقم (١٨) " إشراك الإداريين في اتخاذ القرار " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة كان متوسطاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٥٧ر٢) وبانحراف معياري قدره(٩٠ر٠) ويرى (٥ر٥١٪) من المجيبين؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) وبلغ المتوسط الحسابي لها (١٢ر٤).

ثانيا : المهارات ذات المستوى المنخفض :

بالنظر إلى الجدول رقم (٨) يتضح ؛ أن هناك (٢٤) مهارة من مهارات اتخاذ القرار كان مستوى أداء الضباط حديثي التخرج لهامنخفضا من وجهة نظر رؤسائهم .

فظهر من التحليل ؛ أن مستوى أداء الضباط في مهارة " استخدام الاجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي " - العبارة رقم ١٥- كان منخفضا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٤٩ر٢) . ويرى (٦ر٥٠٪) من المجيبين ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول(مهم) ، وبلغ المتوسط الحسابي (٣٦ر٤).

كما ظهر من التحليل؛ أن مستوى الأداء في الواقع لمهارة " التعرف على المشكلة " - العبارة رقم ١ - كان منخفضا ،حيث بلغ المتوسط ا لحسابي للاستجابات (٤٨ر٢) ، ويرى (٧ر٧٤٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٧٤ر٤) .

ومن تحليل العبارة رقم (١٢) وهي مهارة "الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة " ظهر أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة كان مخفضاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٤٧ر٢) ويرى (٤ر٤٩٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٤٨ر٢).

وأما العبارة رقم (٥) وهي مهارة " اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار " فقد ظهر أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة كان منخفضا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٤٥ر٢) . ويرى (٣ر٥٣٪) من المجيبين ؛أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جدا) وبلغ المتوسط الحسابي (٥١ر٤) .

كما ظهر من التحليل ؛ أن مستوى أداء الضباط في مهارة " توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية " - العبارة رقم ١٠ - كان منخفضاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات (٤٤ر٢) ، ويرى (٨ر٤٨٪) من المجيبين ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) وبلغ المتوسط الحسابي (٤٢ر٢) .

وظهر من تحليل العبارة رقم (١٣) وهي عن مهارة " الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٤٠ر٢) وبانحراف معياري قدره (٧٠ر٠) ، ويرى (٦ر٥٠٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٤٤ر٤).

وظهر من التحليل ؛ أن مستوى الأداء في الواقع لمهارة " كسب تأييد المتأثرين بالقرار - العبارة رقم ٣٠ - كان منخفضا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٤٠ر٢) وبانحراف معياري قدره (٧٥ر٠) ، ويرى (٧ر٤٤٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٣١ر٤) .

كماظهر من تحليل العبارة رقم (٢٦) عن مهارة " تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٤٠ر٢) وبانحراف معياري قدره (٨٣ر٠) ، ويرى (٢ر٤٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) وبلغ المتوسط الحسابي (٣٨ر٤).

وظهر من التحليل أن مستوى الأداء لمهارة " اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة " – العبارة رقم ٢٢ – كان منخفضا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٤٠ر٢) وبانحراف معياري قدره (٩٣ر٠) ، ويرى (٥ر٤٩٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) وبلغ المتوسط الحسابي (٢٤ر٤) .

وظهر من تحليل العبارة رقم (٨) وهي مهارة " تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٩ر٢) . ويرى (١ر٥٤٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) وبلغ المتوسط الحسابي (٣٦ر٤).

وظهر من تحليل العبارة رقم (٧) أن مستوى الأداء لمهارة " تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد " كان منخفضا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٨ر٢) وبانحراف معياري قدره (٧٣ر٠) ، ويرى (٤ر٥٢٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) وبلغ المتوسط الحسابي (٣٨ر٤) .

أما تحليل العبارة رقم (٢٧) وهي "متابعة تنفيذ القرار المتخذ " فقد ظهر أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٨ر٢) . وبانحراف معياري مقداره (٨٦ر٠) . ويرى (١ر٥٤٪) من أفراد مجتمع الدراسة؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٤٥ر٤).

ولقد ظهر من تحليل العبارة رقم (١١) وهي عن مهارة " التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٧ر٢) وبانحراف معياري قدره (٧٨ر٠) ، ويرى (٢ر٥٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٥٦ر٤) .

ومن التحليل ظهر أن مستوى أداء الضباط في مهارة " التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية " - العبارة رقم ٢٤ - كان منخفضا ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٧ر٢) بانحراف معياري مقداره (٨٦ر٠) . ويرى (٨ر٤٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جدا) وبلغ المتوسط الحسابي (٣٨ر٤).

كما ظهر من التحليل أن مهارة " التعرف على العوامل المسئولة عن المشكلة " - عبارة رقم (٢) كان مستوى الأداء فيها (منخفضاً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٥ر٢) ، وبانحراف معياري مقداره (٧١ر٠) . ويرى (٥ر٦٦٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٦٥ر٤).

ومن تحليل العبارة رقم (٣) وهي " تحديد أولويات مواجهة المشكلة " يتضح أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٥ر٢) وبانحراف معياري قدره (٧٥ر٠) ، ويرى (٢ر٥٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٥٥ر٤) .

ويتضح من التحليل أن مستوى الأداء في مهارة " توقع النتائج المترتبة على القرارات " – العبارة رقم ١٤ – كان منخفضاً ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٥ر٢) وبانحراف معياري مقداره (٧٦ر٠). ويرى (٦٠٪) من أفراد مجتمع الدراسة؛ أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط الحسابي (٥١ر٤).

كما يتضح من تحليل العبارة رقم (٢٨) وهي مهارة " تحديد مدى فعالية القرار المتخذ " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض)حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٥ر٢) وبانحراف معياري مقداره (٨٤ر٠) . ويرى (٥ر٤٦٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛ أن توافر هذه المهـــارة في المأمول (مهم جداً)، وبلغ المتوسط الحسابي (٣٧ر٤) .

وظهر من تحليل العبارة رقم (٢١) " تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار" أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض)حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٥ر٢) وبانحراف معياري مقداره (٨٦ر٠) . ويرى (٢ر٤٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة ؛أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) ، وبلغ المتوسط الحسابي (٢٩ر٤) .

ويتضح من التحليل أن مستوى الأداء في الواقع لمهارة " التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصـــول إلى القرار " – العبارة رقم ٢٠ – كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣٢ر٢). ويرى (٨ر٥١٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم) ، وبلغ المتوسط الحسابي (٢١ر٤) .

و يتضح من تحليل العبارة رقم (٢٣) " التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٣١ر٢) .ويرى (٥ر٥٣٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم)، وبلغ المتوسط الحسابي (٢٨ر٤) .

كما يظهر من تحليل العبارة رقم (٦) " حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٢٩ر٢). ويرى (٥٠٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم)، وبلغ المتوسط الحسابي (٤١ر٤) .

ويتضح من التحليل أن مستوى الأداء في الواقع لمهارة " التنبؤ بكيفية تأثر القرار بقيم متخذيها " - العبارة رقم ٩ - كان منخفضاً حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٢٦ر٢) . ويرى (٥ر٥٦٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة ف يالمأمول (مهم) ، وبلغ المتوسط الحسابي (٢٨ر٤) .

وأخيرا ظهر من تحليل العبارة رقم (١٩) "إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض)حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (١٨ر٢) . ويرى (٨ر٥١٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم)، وبلغ المتوسط الحسابي (٠٨ر٤) .

ثالثا : المهارات ذات المستوى المنخفض جدا :

بالنظر أيضا إلى الجدول رقم (٨) يتضح أن هناك مهارة واحدة فقط من مهارات اتخاذ القرار كان مستوى أداء الضباط حديثي التخرج لها منخفضاً جدا .

فقد ظهر من تحليل العبارة رقم (٢٥) " استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات " أن مستوى الأداء في الواقع لهذه المهارة (منخفض جداً) حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة (٤٤ر١). ويرى (٨ر٤٨٪) من أفراد مجتمع الدراسة أن توافر هذه المهارة في المأمول (مهم جداً) وبلغ المتوسط ا لحسابي (٤٢ر٤) .

السؤال الرابع :

هل هناك اختلاف بين تصنيف المحكمين والتحليل العاملي لمهارات اتخاذ القرار وفق خطوات اتخاذ القرار ؟

وكانت إجابة السؤال الرابع على النحو التالي :

١- تصنيف مهارات اتخاذ القرار لرجل الأمن وفق مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر المحكمين:

يصنف المنظرون عملية اتخاذ القرار إلى عدة خطوات أو مراحل تتضمن كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار مجموعة من المهارات . لذا رأى الباحث تصنيف تلك المهارات وفق تصنيف كنعان (١٩٨٥م) لمراحل وخطوات اتخاذ القرار والمتمثلة في (تشخيص المشكلة ، وتحليل المشكلة ، وإيجاد البدائل ، وتقييم البدائل ، واختيار البديل ، ومتابعة تنفيذ القرار) وذلك بهدف الوقوف على مدى إتقان رجل الأمن لكل مرحلة أو خطوة من خطوات اتخاذ القرار من خلال ماتتضمنه تلك الخطوة من مهارات .

وعليه فقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى بغرض تصنيف المهارات وفق خطوات اتخاذ القرار (انظر الملحق ٣) . وبعد أخذ آراء المحكمين توصل الباحث إلى التصنيف التالي :

جدول رقم (٩)

تصنيف مهارات اتخاذ القرار لرجل الأمن وفق مراحل اتخاذ القرار من وجهة نظر المحكمين

م	مراحل اتخاذ القرار	مهارات اتخاذ القرار	رقم المهارة في أداة الدراسة	المتوسط الحسابي للمهارة	المتوسط الاجمالي
١	تشخيص المشكلة	- التعرف على المشكلة . - التعرف على العوامل المسئولة عن المشكلة. - تحديد أولويات مواجهة المشكلة	١ ٢ ٣	٢ر٤٨ ٢ر٣٥ ٢ر٣٥	٢ر٣٩
٢	تحليل المشكلة	- توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية . - الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة . - التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .	١٠ ١٢ ٢٠	٢ر٤٥ ٢ر٤٧ ٢ر٣٢	٢ر٤١
٣	إيجاد البدائل	- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار. - الاتصال بين الشرطة والمجتمع بشأن اتخاذ القرار. - إشراك الزملاء في اتخاذ القرار. - إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار. - إشراك الإداريين في اتخاذ القرار . - إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.	٥ ١٣ ١٦ ١٧ ١٨ ١٩	٢ر٤٥ ٢ر٤٠ ٢ر٨١ ٢ر٩٨ ٢ر٥٧ ٢ر١٨	٢ر٥٧

تابع جدول رقم (٩)

م	مراحل اتخاذ القرار	مهارات اتخاذ القرار	رقم االمهارة في أداة الدراسة	المتوسط الحسابي للمهارة	االمتوسط الإجمالي
٤	تقييم البدائل	- حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار.	٦	٢ر٢٩	٢ر٣٦
		- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.	٧	٢ر٣٨	
		- تحديد مدى تأثر القرارات بطريقة اتخاذها	٨	٢ر٣٩	
		- التنبؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها.	٩	٢ر٢٦	
		- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار.	١١	٢ر٣٧	
		- توقع النتائج المترتبة على القرارات .	١٤	٢ر٣٥	
		- استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي.	١٥	٢ر٤٩	
		- اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة.	٢٢	٢ر٤٠	
		- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	٢٣	٢ر٣١	
		- التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية	٢٤	٢ر٣٧	
٥	اختيار البدائل	- تحديد من الذي سيتخذ القرار.	٤	٢ر٥٨	٢ر٢٠
		- تحديد الوقت فالمناسب لاتخاذ القرار.	٢١	٢ر٣٥	
		- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات.	٢٥	١ر٤٥	
		- تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.	٢٦	٢ر٤٠	
٦	متابعة تنفيذ القرار	- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	٢٧	٢ر٣٨	٢ر٣٨
		- تحديد مدى فعالية القرار المتخذ .	٢٨	٢ر٣٥	
		- كسب تأييد المنفذين للقرار.	٢٩	٢ر٣٧	
		- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .	٣٠	٢ر٤٠	

يتضح من الجدول رقم (٩) أن مهارات اتخاذ القرار تم تصنيفها وفق مراحل اتخاذ القرار . إلا أن الباحث يرى أن هذا التصنيف لايعني اقتصار كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار على ذلك العدد من المهارات ؛ فقد يحتاج متخذ القرار إلى مهارة معينة في مرحلة ما ، ويحتاج إليها أيضا في مرحلة أخرى من مراحل اتخاذ القرار وهكذا .

فعلى سبيل المثال ، مهارة (تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار) تم تصنيفها في مرحلة (اختيار البدائل) إلا أن على متخذ القرار أن يضع تلك المهارة في حسبانه في مرحلة (تحليل المشكلة) وكذلك في مرحلة (تقويم البدائل).

كما يتضح من الجدول رقم (٩) : أنه تم حساب المتوسط الاجمالي لمهارات كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وكانت على النحو التالي:

– مرحلة " ايجاد البدائل " وكان مستوى أداء الضباط حديثي التخرج لهذه المرحلة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لها (٥٧ر٢).

– أما بقية المراحل ؛ فكان مستوى أداء الضباط حديثي التخرج لها بدرجة منخفضة ، حيث بلغ المتوسط الاجمالي لمرحلة تحليل المشكلة (٤١ر٢)، يليها مرحلة "تشخيص المشكلة " (٣٩ر٢) ثم مرحلة " متابعة تنفيذ القرار (٣٨ر٢) ، ثم مرحلة "تقويم البدائل " (٣٦ر٢) وأخيراً مرحلة " اختيار البديل "(٢٠ر٢).

٢- تصنيف مهارات اتخاذ القرار باستخدام التحليل العاملي :

باستخدام التحليل العاملي لمعرفة صدق تصنيف مهارات اتخاذ القرار ظهر مايلي:

جدول رقم (١٠)

التحليل العاملي لمهارات اتخاذ القرار

العامل	الجذور الكامنة	نسبة ماتفسره من التباين	النسبة التراكمية
الأول	٨ر٦٧	٩ر٥٥	٩ر٥٥
الثاني	٢ر٦١	٩ر١٦	٧ر٧٢
الثالث	١ر١٤	٤ر٧	١ر٨٠
الرابع	١ر٠٠	٦ر٥	٦ر٨٦
الخامس	٠ر٩٠	٥ر٨	٤ر٩٢
السادس	٠ر٦٧	٤ر٣	٧ر٩٦
السابع	٠ر٥٢	٣ر٣	١٠٠ر٠٠

حيث يتضح من الجدول رقم (١٠) ؛ أن مهارات اتخاذ القرار تشتمل على سبعة أبعاد : يفسر العامل الأول (٩ر٥٥٪) ، وبلغت الجذور الكامنة له (٦٧ر٨) ، ويفسر العامل الثاني (٩ر١٦٪) من التباين ، وبلغت الجذور الكامنة له (٦١ر٢) ، كما يفسر العامل الثالث (٤ر٧٪) . وبلغت الجذور الكامنة له (١٤ر١) ، في حين يفسر العامل الرابع (٥ر٦) من التباين

وبلغت الجذور الكامنة له (٠٠ر١) ويفسرالعامل الخامس (٨ر٥) ، وبلغت الجذور الكامنة له (٩٠ر٠) ، كما يفسر العامل السادس (٣ر٤٪) من التباين وبلغت الجذور الكامنة له (٦٧ر٠)، أما العامل الأخير فيفسر (٣ر٣) من التباين وبلغت الجذور الكامنة له (٥١ر٠).

وبصفة عامة تفسر العوامل الثلاثة الأولى (١ر٨٠٪) من نسبة التبـاين في مهـارات اتخاذ القرار ، في حين تفسر العوامل الأربعة الأخرى (٩ر١٩٪) من نسبة التباين في تلك المهارات .

جدول رقم (١١)

مصفوفة التحليل العاملي بعد التدوير

م	العوامل	رقم المهارة في الاستبانة	مقدار ارتباط المهارة بالعامل
١	الأول	١٥	٤٥ر٠
		١٦	٤٤ر٠
		١٧	٥٦ر٠
		١٨	٦١ر٠
		١٩	٦٨ر٠
		٢٠	٦٨ر٠
		٢١	٧٠ر
		٢٢	٦٤ر٠
		٢٣	٦٨ر٠
		٢٤	٦٥ر٠
		٢٥	٥٧ر٠
٢	الثاني	١	٦٥ر٠
		٢	٧٠ر٠
		٣	٥٩ر٠
		٤	٤٨ر٠
		٥	٥٧ر٠
		٦	٣٩ر٠
		١١	٣٦ر٠

تابع جدول رقم (١١)

م	العوامل	رقم المهارة في الاستبانة	مقدار ارتباط المهارة بالعامل
٣	الثالث	٢٧	٥٨ر٠
		٢٨	٦١ر٠
		٢٩	٨٣ر٠
		٣٠	٦٦ر٠
٤	الرابع	٧	٥١ر٠
		٨	٤٩ر٠
		٩	٧١ر٠
		١٠	٦١ر٠
		١٤	٤٠ر٠
٥	الخامس	١٢	٥٨ر٠
		١٣	٦٢ر٠
٦	السادس	–	–
٧	السابع	٢٥	٤١ر٠

ومن جدول مصفوفة التحليل العاملي بعد التدوير (جدول رقم ١١) يلاحظ ؛ أن مهارات اتخاذ القرار أخذت تصنيفا مختلفا عن تصنيف المحكمين حيث توصل الباحث إلى النتائج التالية :

العامل الأول : ويتضمن هذا العامل مهارات اتخاذ القرارات التالية :

- مهارة استخدام الاجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي .
- مهارة إشراك الزملاء في اتخاذ القرار .
- مهارة إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار .
- مهارة إشراك الإداريين في اتخاذ القرار .
- مهارة إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار .
- مهارة التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .

- مهارة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
- مهارة اعتبار تأجيل اتخذ القرار أحد البدائل الممكنة .
- مهارة التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .
- مهارة التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية .
- مهارة تحديد من الذي يتحمل النتائج المترتبة على القرار .

وعلى ضوء مايتضمنه هذا العامل من مهارات فإنه يمكن تسميته بعامل " تحديد من يشارك ؟ ومتى يتخذ القرار ؟ ".

العامل الثاني : ويتضمن هذا العامل مهارات اتخاذ القرارات التالية:

- مهارة التعرف على المشكلة .
- مهارة التعرف على العوامل المسؤولة عن المشكلة .
- مهارة تحديد أولويات مواجهة المشكلة .
- مهارة تحديد من الذي سيتخذ القرار .
- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .
- مهارة حسن التعامل مع صو رالتعارض في اتخاذ القرار .
- مهارة التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار.

وعلى ضوء مايتضمن هذا العامل من مهارات فإنه يمكن تسميته بعامل "تشخيص المشكلة ".

العامل الثالث : ويتضمن هذا العامل مهارات اتخاذ القرارات التالية :

- مهارة متابعة تنفيذ القرار المتخذ.
- مهارة تحديد مدى فعالية القرار المتخذ .
- مهارة كسب تأييد المنفذين للقرار .
- مهارة كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

وعلى ضوء مايتضمن هذا العامل من مهارات فإنه يمكن تسميته بعامل (متابعة تنفيذ القرار) .

العامل الرابع : ويتضمن هذا العامل مهارات اتخاذ القرارات التالية :

- مهارة تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.
- مهارة تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.
- مهارة التنبؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها .
- مهارة توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية .
- مهارة توقع النتائج المترتبة على القرارات .

وعلى ضوء مايتضمن هذا العامل من مهارات فإنه يمكن تسميته بعامل (تحديد المؤثرات على القرارات) .

العامل الخامس : ويتضمن هذا العامل مهارات اتخاذ القرارين التاليين:

- مهارة الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة .
- مهارة الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار .

وعلى ضوء مايتضمن هذا العامل من مهارات فإنه يمكن تسميته بعامل(فن الاتصال).

العامل السادس : لم يتضمن هذا العامل مهارات ذات ارتباط قوي .

العامل السابع : ويتضمن هذا العامل مهارة اتخاذ القرار التالي :

- مهارة استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات.

وعلى ضوء هذه المهارة يمكن تسمية هذا العامل بعامل (استخدام أساليب تحليل النظم) .

السؤال الخامس : " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول واقع اتخاذ القرار وفقا لمتغيرات الدراسة (مسمى الوظيفة ، المؤهل ، الخبرة ، عدد الضباط والإداريين العاملين معهم) ؟

وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع وفقا للمتغيرات التالية : (مسمى الوظيفة ، المؤهل ، الخبرة ، عدد الضباط العاملين ، عدد الإداريين العاملين) .

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار (ت) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة

في مهارات اتخاذ القرار بحسب مسمى الوظيفة

المهارة	المجيب	عدد الحالات	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١- التعرف على المشكلة .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٨٨ر٠	٣٨ر٠
٢- التعرف على العوامل المسؤولة عن المشكلة.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٢٠ر١	٢٣ر٠
٣- تحديد أولويات مواجهة المشكلة.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٠٣ر١	٣١ر٠
٤- تحديد من الذي سيتخذ القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٥٧ر٠	٥٧ر٠
٥- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٣٨ر٠	٧١ر٠
٦- حسن التعامل مع صور التعارف في اتخاذ القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٢٢ر٠	٨٢ر٠
٧- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٢٩ر١	٢٠ر٠
٨- تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٩٥ر٠	٣٤ر٠
٩- التنؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٧٥ر٠	٥٧ر٠
١٠- توقع كيفية تأثرادراك المشكلة بالقيم الشخصية .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٣٠ر٠	٧٧ر٠
١١- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	١٨ر٠	٨٦ر٠
١٢- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٩١ر٠	٣٦ر٠

تابع جدول رقم (١٢)

المهـــــارة	المجيب	عدد الحالات	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
١٣- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٨٣	٠ر٤١
١٤- توقع النتائج المترتبة على القرارات .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٦٠	٠ر٥٥
١٥- استخدام الاجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٢٠	٠ر٨٥
١٦- إشراك الزملاء في تنفيذ القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	١ر٤٧	٠ر١٤
١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٣٩	٠ر٧٠
١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٨١	٠ر٤٢
١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٦٩	٠ر٤٩
٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٦٢	٠ر٥٣
٢١- تحدي الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٠ر١٠	٠ر٩٢
٢٢- اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٤٦	٠ر٦٥
٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٠ر٠٨	٠ر٩٤
٢٤- التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٨٧	٠ر٣٨
٢٥- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	١ر٨٠	٠ر٠٧
٢٦- تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار ؟.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٥٢	٠ر٦١
٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	١ر٣١	٠ر١٩
٢٨- تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	٠ر٧٢	٠ر٤٧
٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	١ر١٩	٠ر٢٤
٣٠- كسب تأييد المتأثرين للقرار .	إداري	٨٨		
	محقق	٨٢	-٠ر٢٥	٠ر٨١

يتضح من الجدول رقم (١٢) ؛ أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع بحسب مسمى الوظيفة (إداري ، محقق) حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠٥ر٠) في جميع المهارات .

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل التباين بين آراء أفراد مجتمع الدراسة

حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع بحسب المؤهل

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١- التعرف على المشكلة .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٤٨ر٢	٠٧ر٠	٧٩ر٠
٢- التعرف على العوامل المسؤولة عن المشكلة.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٣٣ر٢	٦٩ر١	٢٠ر٠
٣- تحديد أولويات مواجهة المشكلة.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٣٥ر٢	٧٤ر٠	٣٩ر٠
٤- تحديد من الذي سيتخذ القرار؟.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٥٩ر٢	٣٧ر١	٢٤ر٠
٥- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٤٥ر٢	٠١ر٠	٢٤ر٠
٦- حسن التعامل مع صور التعارف في اتخاذ القرار .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٩ر٢	٣٣ر٠	٥٧ر٠
٧- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٣٧ر٢	٠٦ر٠	٨١٠ر
٨- تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٣٧ر٢	٢٩ر١	٢٦ر٠
٩- التنبؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٥ر٢	٠٠ر٠	٩٩ر٠
١٠- توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٤٢ر٢	٢٢ر٠	٦٤ر٠
١١- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٣٦ر٢	٠١٠	٩٢ر٠

تابع جدول رقم (١٣)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١٢- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة .	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٤٦	١ر١٧	٠ر٢٨
	أقل من ذلك	٤			
١٣- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار.	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٣٩	١ر٣٠	٠ر٥٨
	أقل من ذلك	٤			
١٤- توقع النتائج المترتبة على القرارات .	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٣٤	٠ر٦١	٠ر٤٤
	أقل من ذلك	٤			
١٥- استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي .	ماجستير	١٢			٠ر٣٢
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٤٨	١ر٠٠	
	أقل من ذلك	٤			
١٦- إشراك الزملاء في تنفيذ القرار.	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٨٠	٠ر٢١	٠ر٦٥
	أقل من ذلك	٤			
١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار .	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٩٨	٠ر١٥	٠ر٧٠
	أقل من ذلك	٤			
١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار.	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٥٦	٠ر١٨	٠ر٦٧
	أقل من ذلك	٤			
١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر١٦	٠ر٤٤	٠ر٥١
	أقل من ذلك	٤			
٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٣١	٠ر٥٩	٠ر٤٤
	أقل من ذلك	٤			
٢١- تحدي الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٣٣	٠ر١٥	٠ر٧٠
	أقل من ذلك	٤			
٢٢- اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة	ماجستير	١٢			
	بكالوريوس	١٤٥	٢ر٣٨	١ر٢٣	٠ر٢٧
	أقل من ذلك	٤			

تابع جدول رقم (١٣)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٣٠	٠٫٢٥	٠٫٦٢
٢٤- التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٣٤	٠٫٤٣	٠٫٥١
٢٥- استخدام اساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	١٫٤٤	١٫٤٠	٠٫٢٤
٢٦- تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار ؟ .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٣٨	٠٫٢٧	٠٫٦٠
٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٣٧	٠٫٢٧٧	٠٫٦٠
٢٨- تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٣٧	٠٫٢٧	٠٫٦٠
٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٥١	٠٫٥١	٠٫٤٨
٣٠- كسب تأييد المتأثرين للقرار .	ماجستير بكالوريوس أقل من ذلك	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٤٠	٠٫٢٤	٠٫٦٣

يتضح من الجدول رقم (١٣)؛ أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة حول جميع مهارات اتخاذ القرار في الواقع يمكن أن تعزى للمؤهل العلمي ، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠٫٠٥) في جميع المهارات .

جدول رقم (١٤)

يبين نتائج تحليل التباين بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع بحسب الخبرة

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١- التعرف على المشكلة .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٨	٣٫١٢	٠٫٠٥
٢- التعرف على العوامل المسؤولة عن المشكلة.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٥	٠٫٧٩	٠٫٤٦
٣- تحديد أولويات مواجهة المشكلة.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٥	٢٫٤١	٠٫٩٠
٤- تحديد من الذي سيتخذ القرار؟ .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٥٨	٤٫١٧	٠٫٠٢
٥- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٥	٣٫٨٦	٠٫٠٢
٦- حسن التعامل مع صور التعارف في اتخاذ القرار .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٢٩	٢٫١٢	٠٫١٢
٧- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٨	٢٫٧٢	٠٫٠٧
٨- تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٩	٠٫٣٧	٠٫٦٩
٩- التنؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٢٦	٠٫٤٧	٠٫٦٣
١٠- توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فاكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٤	٠٫٠٣	٠٫٩٨

تابع جدول رقم (١٤)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١١- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٦	٠٫٤٢	٠٫٦٦
١٢- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٦	٠٫٠٣	٠٫٩٧
١٣- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٠	٠٫٥٩	٠٫٥٥
١٤- توقع النتائج المترتبة على القرارات .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٥	٠٫٩٢	٠٫٤٠
١٥- استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٩	٠٫٢٩	٠٫٧٥
١٦- إشراك الزملاء في تنفيذ القرار.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٨١	٠٫٠٢	٠٫٩٨
١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٩٨	٠٫٤٢	٠٫٦٦
١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٥٧	٠٫٨١	٠٫٤٥
١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫١٨	٠٫٢٤	٠٫٧٩
٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٢	٠٫٥٩	٠٫٥٦
٢١- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٥	٠٫٠٢	٠٫٩٨
٢٢- اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٠	١٫٤٥	٠٫٢٥

تابع جدول رقم (١٤)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣١	٠٫٢٠	٠٫٨٢
٢٤- التمييز ين القرارات الرئيسية والثانوية	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٦	٠٫٦٢	٠٫٥٤
٢٥- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	١٫٤٤	٠٫٣٢	٠٫٧٣
٢٦- تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار ؟.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٠	٠٫٦٨	٠٫٥١
٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٣٨	٠٫٠٩	٠٫٩١
٢٨- تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	١٢ ١٤٥ ٤	٢٫٣٥	٠٫١٦	٠٫٨٥
٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٥١	٠٫٠٠	١٫٠٠
٣٠- كسب تأييد المتأثرين للقرار .	من ١٠-١٤سنة من ١٥-١٩ سنة من ٢٠ فأكثر	٦٨ ٦٩ ٣٣	٢٫٤٠	٠٫٦٧	٠٫٥٢

يتضح من الجدول رقم (١٤) أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع الدراسة حول جميع مهارات اتخاذ القرار في الواقع بحسب الخبرة ، ماعدا في المهارات التالية :

١- مهارة " التعرف على المشكلة" حيث كانت قيمة (ف) تساوي (٣٫١٢) عند مستوى دلالة (٠٫٠٥).

٢- مهارة " تحديد من الذي سيتخذ القرار" حيث كانت قيمة (ف) تساوي (٤٫١٧) عند مستوى دلالة (٠٫٠٢).

٣- مهارة " اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار " حيث كانت قمية (ف) تساوي (٣٫٨٦) عند مستوى دلالة (٠٫٠٢).

جدول رقم (١٥)

يبين نتائج تحليل التباين بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع بحسب عدد الضباط العاملين تحت ادارتهم

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١- التعرف على المشكلة .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٤٨	١ر٧٥	٠ر١٨
٢- التعرف على العوامل المسئولة عن المشكلة.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٣٥	١ر٠٩	٠ر٣٤
٣- تحديد أولويات مواجهة المشكلة.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٣٥	٣ر٤٨	٠ر٠٣
٤- تحديد من الذي سيتخذ القرار؟ .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٥٨	١ر٣٥	٠ر٢٦
٥- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٤٥	٠ر٨٠	٠ر٤٥
٦- حسن التعامل مع صور التعارف في اتخاذ القرار .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٢٩	٠ر٢٦	٠ر٧٧
٧- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٣٨	١ر١٠	٠ر٣٣
٨- تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٣٩	٢ر٢٦	٠ر١١
٩- التنؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٢٦	١ر٢٣	٠ر٣٠
١٠- توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٣٤	٠ر٨٢	٠ر٤٤
١١- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢ر٣٦	٠ر٢٩	٠ر٧٥

تابع جدول رقم (١٥)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١٢- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٤٦	٠٫٣٧	٠٫٦٩
١٣- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٤٠	٠٫٤٧	٠٫٦٢
١٤- توقع النتائج المترتبة على القرارات .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٣٥	١٫١٠	٠٫٣٤
١٥- استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٤٩	١٫١١	٠٫٣٣
١٦- إشراك الزملاء في تنفيذ القرار.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٨١	٠٫٨٣	٠٫٤٣
١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٩٨	٠٫٠١	٠٫٩٨
١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٥٧	٠٫٢١	٠٫٨١
١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫١٨	٠٫٠٩	٠٫٩١
٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٣٢	٠٫٠٤	٠٫٩٦
٢١- تحدي الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٣٥	٠٫٣٧	٠٫٦٩
٢٢- اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة.	أقل من خمسة من ٥ – ١٠ أكثر من ١٠	١٠٠ ٥٤ ١٦	٢٫٤٠	١٫٢٩	٠٫٢٨

تابع جدول رقم (١٥)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ - ١٠	٥٤	٢٫٣١	٢٫٢٢	٠٫٨١
	أكثر من ١٠	١٦			
٢٤- التمييز ين القرارات الرئيسية والثانوية.	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ - ١٠	٥٤	٢٫٣٦	١٫١٤	٠٫٣٢
	أكثر من ١٠	١٦			
٢٥- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات.	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ - ١٠	٥٤	١٫٤٤	٠٫٩٣	٠٫٤٠
	أكثر من ١٠	١٦			
٢٦- تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار ؟	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ - ١٠	٥٤	٢٫٤٠	٠٫٦٣	٠٫٥٣
	أكثر من ١٠	١٦			
٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ - ١٠	٥٤	٢٫٣٨	١٫٣٢	٠٫٢٧
	أكثر من ١٠	١٦			
٢٨- تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ - ١٠	٥٤	٢٫٣٥	٢٫٦٩	٠٫٥٠
	أكثر من ١٠	١٦			
٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار .	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ - ١٠	٥٤	٢٫٥١	٠٫١٨	٠٫٨٣
	أكثر من ١٠	١٦			
٣٠- كسب تأييد المتأثرين للقرار .	أقل من خمسة	١٠٠		٠٫١٨	
	من ٥ - ١٠	٥٤	٢٫٤٠		٠٫٨٣
	أكثر من ١٠	١٦			

يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع بحسب عدد الضباط العاملين تحت إدارة الضباط القياديين ، ماعدا في مهارة " تحديد أولويات مواجهة المشكلة " حيث كانت قيمة (ف) تساوي (٣٫٤٨) عند مستوى دلالة (٠٫٠٣) .

جدول رقم (١٦)

يبين نتائج تحليل التباين بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع بحسب عدد الإداريين العاملين تحت ادارتهم

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١- التعرف على المشكلة .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٨	٠٫١٨	٠٫٨٤
	أكثر من ٤	١٠١			
٢- التعرف على العوامل المسؤولة عن المشكلة.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٥	٠٫٥٥	٠٫٥٨
	أكثر من ٤	١٠١			
٣- تحديد أولويات مواجهة المشكلة.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٥	٠٫٩٤	٠٫٣٩
	أكثر من ٤	١٠١			
٤- تحديد من الذي سيتخذ القرار؟	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٥٨	٠٫٤٨	٠٫٦٢
	أكثر من ٤	١٠١			
٥- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٥	٠٫١٤	٠٫٨٧
	أكثر من ٤	١٠١			
٦- حسن التعامل مع صور التعارف في اتخاذ القرار .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٢٩	٠٫٠٤	٠٫٩٦
	أكثر من ٤	١٠١			
٧- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٨	٠٫٩٤	٠٫٣٩
	أكثر من ٤	١٠١			
٨- تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٩	١٫٨٧	٠٫١٦
	أكثر من ٤	١٠١			
٩- التنؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٢٦	٠٫٠١	٠٫٦٩
	أكثر من ٤	١٠١			
١٠- توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٤	٠٫٢٤	٠٫٧٩
	أكثر من ٤	١٠١			

تابع جدول رقم (١٦)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
١١- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٦	٠٫٠٤	٠٫٩٦
	أكثر من ٤	١٠١			
١٢- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٦	١٫١٨	٠٫٣١
	أكثر من ٤	١٠١			
١٣- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٠	١٫١٥	٠٫٣١
	أكثر من ٤	١٠١			
١٤- توقع النتائج المترتبة على القرارات .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٥	٠٫٧٤	٠٫٤٨
	أكثر من ٤	١٠١			
١٥- استخدام الاجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٩	٣٫١٨	٠٫٠٤
	أكثر من ٤	١٠١			
١٦- إشراك الزملاء في تنفيذ القرار.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٨١	١٫٦٧	٠٫١٩
	أكثر من ٤	١٠١			
١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٩٨	١٫٣٥	٠٫٢٦
	أكثر من ٤	١٠١			
١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٥٧	١٫٨٨	٠٫١٦
	أكثر من ٤	١٠١			
١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫١٨	١٫٣٤	٠٫٢٦
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٢	١٫٣٦	٠٫٢٦
	أكثر من ٤	١٠١			
٢١- تحدي الوقت المناسب لاتخاذ القرار.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٥	١٫٣٠	٠٫٣٦
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٢- اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٠	١٫١٦	٠٫٣١
	أكثر من ٤	١٠١			

تابع جدول رقم (١٦)

المهارة	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣١	٠٫٤٧	٠٫٦٣
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٤- التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٦	٠٫٤٤	٠٫٦٤
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٥- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	١٫٤٤	٠٫٠٤	٠٫٩٦
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٦- تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار؟ .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٠	٠٫٥٥	٠٫٥٩
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ.	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٨	١٫٩٩	٠٫١٤
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٨- تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٣٥	٠٫٨٧	٠٫٤٢
	أكثر من ٤	١٠١			
٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٥١	١٫٥٦	٠٫٤١
	أكثر من ٤	١٠١			
٣٠- كسب تأييد المتأثرين للقرار .	أقل من ٢	٣٣			
	من ٢ - ٤	٣٦	٢٫٤٠	٠٫٦٠	٠٫٥٥
	أكثر من ٤	١٠١			

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار في الواقع يمكن أن تعزى لعدد الإداريين العاملين تحت إدارة الضباط المستفتين ماعدا مهارة " استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي" حيث كانت قيمة (ف) تساوي(٣٫١٨) عند مستوى دلالة (٠٫٠٤) .

بعد أن أجرى الباحث تحليل التباين ؛ لمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار ، وحيث إنه سبق تصنيف مهارات اتخاذ القرار لرجل الأمن وفق مراحل اتخاذ القرار ، فقد تم إجراء تحليل التباين بين أفراد مجتمع الدراسة وفق مراحل وخطوات اتخاذ القرار المتمثلة في " تشخيص المشكلة وتحليل المشكلة ، وايجاد البدائل ، تقويم البدائل ، واختيار البدائل ، ومتابعة تنفيذ القرار ". وذلك بهدف معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد مجتمع الدراسة التي يمكن أن تعزى للمتغيرات التالية : مسمى الوظيفة ، المؤهل ، الخبرة ، عدد الضباط العاملين تحت إدارة المستفتين وكذلك عدد الإداريين " كما يتضح من الجداول التالية :

جدول رقم (١٧)

اختبار (ت) لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة

حول خطوات اتخاذ القرار بحسب مسمى الوظيفة

البعد	المجيب	عدد الحالات	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
تشخيص المشكلة	اداري	٨٨	-٢٨ر١	٢٠ر٠
	محقق	٨٢		
تحليل المشكلة	اداري	٨٨	٦٢ر٠	٥٤ر٠
	محقق	٨٢		
ايجاد البدائل	اداري	٨٨	١٨ر١	٢٤ر٠
	محقق	٨٢		
تقييم البدائل	اداري	٨٨	٠١ر٠	٩٦ر٠
	محقق	٨٢		
اختيار البدائل	اداري	٨٨	٨٧ر٠	٣٨ر٠
	محقق	٨٢		
متابعة تنفيذ القرار	اداري	٨٨	٩١ر٠	٣٦ر٠
	محقق	٨٢		

يتضح من الجدول رقم (١٧) ؛ أنه لاتوجد فروق دالة إحصائياً بين آراء مجتمع الدراسة يمكن أن تعزى إلى نوع الوظيفة (إداري ، محقق) حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠٥ر٠) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (١٨)

يبين نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة

حول خطوات اتخاذ القرار بحسب المؤهل

البعد	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
تشخيص المشكلة	ماجستير بكالوريوس أقل	١٢ ١٤٥ ٤	٧ر٢	٧١ر٠	٤٩ر٠
تحليل المشكلة	ماجستير بكالوريوس أقل	١٢ ١٤٥ ٤	٧ر٢	٣٩ر١	٥٢ر٠
ايجاد البدائل	ماجستير بكالوريوس أقل	١٢ ١٤٥ ٤	١٥ر٣٩	٣٢ر١	٢٧ر٠
تقويم البدائل	ماجستير بكالوريوس أقل	١٢ ١٤٥ ٤	٢٣ر٦٠	٢ر٧٩	٠٦ر٠
اختيار البدائل	ماجستير بكالوريوس أقل	١٢ ١٤٥ ٤	٨ر٧٦	٨٤ر٠	٤٣ر٠
متابعة تنفيذ القرار	ماجستير بكالوريوس أقل	١٢ ١٤٥ ٤	٩ر٦٥	٣٥ر٠	٧٠ر٠

يتضح من الجدول رقم (١٨) ؛ أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي للمجيبين . حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠٥ر٠) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (١٩)

يبين نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول خطوات اتخاذ القرار بحسب الخبرة في العمل

البعد	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
تشخيص المشكلة	من ١٠-١٤سنة	٦٨	٧٫١٨	٢٫٦٦	٠٫٠٧
	من١٥-١٩ سنة	٦٩			
	من ٢٠ فأكثر	٣٣			
تحليل المشكلة	من ١٠-١٤سنة	٦٨	٧٫٢٢	٠٫١٩	٠٫٨٢
	من١٥-١٩ سنة	٦٩			
	من ٢٠ فأكثر	٣٣			
ايجاد البدائل	من ١٠-١٤سنة	٦٨	١٥٫٣٩	٠٫٠٤	٠٫٩٦
	من١٥-١٩ سنة	٦٩			
	من ٢٠ فأكثر	٣٣			
تقويم البدائل	من ١٠-١٤سنة	٦٨	٢٣٫٦٠	٠٫٨٢	٠٫٤٤
	من١٥-١٩ سنة	٦٩			
	من ٢٠ فأكثر	٣٣			
اختيار البدائل	من ١٠-١٤سنة	٦٨	٨٫٧٦	٠٫٨٦	٠٫٤٢
	من١٥-١٩ سنة	٦٩			
	من ٢٠ فأكثر	٣٣			
متابعة تنفيذ القرار	من ١٠-١٤سنة	٦٨	٩٫٦٥	٠٫١٧	٠٫٨٤
	من١٥-١٩ سنة	٦٩			
	من ٢٠ فأكثر	٣٣			

يتضح من الجدول رقم (١٩)؛ أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعود لعدد سنوات الخبرة في العمل . حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠٫٠٥) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (٢٠)

يبين نتائج تحليل التباين لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة

حول خطوات اتخاذ القراربحسب عدد الضباط العاملين تحت إدارتهم

البعد	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
تشخيص المشكلة	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ – ١٠	٥٤	٧ر١٨	١ر٢٩	٠ر٢٨
	أكثر من عشرة	١٦			
تحليل المشكلة	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ – ١٠	٥٤	٧ر٢٢	٠ر٢٧	٠ر٧٦
	أكثر من عشرة	١٦			
ايجاد البدائل	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ – ١٠	٥٤	١٥ر٣٩	٠ر٠٤	٠ر٩٥
	أكثر من عشرة	١٦			
تقويم البدائل	أقل من خمسة	١٠٠		٠ر٠٤	
	من ٥ – ١٠	٥٤	٢٣ر٦٠		٠ر٩٦
	أكثر من عشرة	١٦			
اختيار البدائل	أقل من خمسة	١٠٠			
	من ٥ – ١٠	٥٤	٨ر٧٦	٠ر٧٢	٠ر٤٩
	أكثر من عشرة	١٦			
متابعة تنفيذ	أقل من خمسة	١٠٠			
القرار	من ٥ – ١٠	٥٤	٩ر٦٥	٠ر٤٣	٠ر٦٥
	أكثر من عشرة	١٦			

يتضح من الجدول رقم (٢٠)؛ أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعود لعدد الضباط الذين يعملون تحت إدارة ضباط مجتمع الدراسة . حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠٥ر٠) في جميع الأبعاد.

جدول رقم (٢١)

يبين نتائج تحليل التباين بين أفراد مجتمع الدراسة

حول خطوات اتخاذ القراربحسب عددالإداريين العاملين تحت إدارتهم

البعد	المجيب	عدد الحالات	المتوسط	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
تشخيص المشكلة	أقل من (٢) من (٢-٤) أكثر من (٤)	٣٣ ٣٦ ١٠١	١٨ر٧	٧٣ر٠	٤٩ر٠
تحليل المشكلة	أقل من (٢) من (٢-٤) أكثر من (٤)	٣٣ ٣٦ ١٠١	٢٢ر٧	٢٢ر١	٣٠ر٠
ايجاد البدائل	أقل من (٢) من (٢-٤) أكثر من (٤)	٣٣ ٣٦ ١٠١	٣٩ر١٥	٣٤ر٢	١٠ر٠
تقييم البدائل	أقل من (٢) من (٢-٤) أكثر من (٤)	٣٣ ٣٦ ١٠١	٦٠ر٢٣	٣٢ر٠	٧٣ر٠
اختيار البدائل	أقل من (٢) من (٢-٤) أكثر من (٤)	٣٣ ٣٦ ١٠١	٧٦ر٨	٣٩ر٠	٦٨ر٠
متابعة تنفيذ القرار	أقل من (٢) من (٢-٤) أكثر من (٤)	٣٣ ٣٦ ١٠١	٦٥ر٩	٦٧ر١	١٩ر٠

يتضح من الجدول رقم (٢١) ؛ أنه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعودإلى عدد الإداريين الذين يعملون تحت إدارة الضباط المستفتين . حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (٠٥ر٠) في جميع الأبعاد.

السؤال السادس :

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الواقع والمأمول توافره من مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر رؤسائهم ؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بمقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع مهارات اتخاذ القرار بالمتوسط الحسابي للمأمول توافره من مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية ، فوجد أن مستوى الأداء لمهارات اتخاذ القرار في الواقع ينحصر بين متوسط إلى منخفض جدا ، في حين أن توافر مهارات القرار في المأمول (مهم) إلى (مهم جداً) ، مما يعني أن هناك فروقاً لصالح ماينبغي أن يتوافر في خريج كلية الملك فهد الأمنية مقارنة بالواقع .

مناقشة النتائج

أظهر تحليل بيانات آراء أفراد مجتمع الدراسة عدداً من النتائج يمكن مناقشتها على النحو التالي :-

أولاً :- فيما يتعلق بمستوى أداء الضباط الفعلي لمهارات اتخاذ القرار :-

يتضح من تحليل نتائج الدراسة الحالية ؛ أن مستوى أداء الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية لمهارات اتخاذ القرار في الواقع ينحصر بين (متوسط) و (منخفض جداً) ،وبمقارنة هذه النتيجة مع ماتوصلت إليه دراسة حسن (١٤٠٤هـ) ؛اتضح أن أداء الضباط في مهارات اتخاذ القرار أقل من مستوى أداء المديرين في جميع المهارات ، حيث كان أداء المديرين في دراسة حسن (١٤٠٤ هـ) حسب المتوسط يتراوح بين (٢.٨٢) في مهارة ((استخدام أساليب تحليل النظم)) وبين (٢٦ ,٤) في مهارة ((إشراك المعلمين في اتخاذ القرار))، في حين يتراوح متوسط أداء الضباط بين (٤٤ , ١) في مهارة ((استخدام أساليب تحليل النظم)) وبين (٩٨ ,٢) في مهارة ((إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار)) . مما يعني ؛ أن أداء المديرين أفضل من أداء الضباط في مهارات اتخاذ القرار . فالمهارات لدى المديرين إما مرتفعة وإما متوسطة ، بينما مهارات اتخاذ القرار لدى الضباط إما متوسطة أو منخفضة. ويرى الباحث أن سبب الاختلاف يرجع لطبيعة القرار الأمني وحساسيته واختلاف طبيعة المشكلات التي يواجهها الضباط عن تلك التي يواجهها المديرون . هذا بالإضافة إلى أن المجيبين من دراسة حسن (١٤٠٤هـ) هم المديرون أنفسهم.

كما توصلت الدراسة الحالية إلى أن مستوى أداء الضباط لمهارة استخدام الأساليب والوسائل العلمية الحديثة في عملية اتخاذ القرار كان منخفضاً وهذا يتفق مع ما أثبتته دراسة عبدالله (١٩٨٦م) ودراسة الجابري (١٩٨٩م) من

قصور نظم المعلومات وعدم استخدام الأساليب والوسائل العلمية الحديثة في اتخاذ القرار الشرطي ، وعدم الإيمان بجدواها .

ثانياً :- فيما يتعلق بمستوى الأداء المأمول من الضباط لمهارات اتخاذ القرار :

حسب تقدير أفراد مجتمع الدراسة تبرز نتائج التحليل ؛أن القياديين في الأقسام الشرطية يرون أنه ينبغي أن يكون توافر مهارات اتخاذ القرار لدى الضباط حديثي التخرج (مهم) إلى (مهم جداً) حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجاباتهم حول المأمول بين (١٢, ٤) و (٨٠ , ٤) . ولعل هذا يرجع إلى أن عملية اتخاذ القرار عملية فكرية مبنية على حقائق ، ومعلومات تبرر فيها أهمية المهارات التي هي الجدارة المتعلقة بمهام عمل ما .

ولكون هؤلاء الرؤساء يرون أن امتلاك الشخص لقدرات عالية من تلك المهارات يؤدي إلى قرارات رشيدة تحقق الهدف المنشود وتنقل وظائف رجل الأمن إلى واقع عملي في المنظمة التي يعمل بها ؛ ولكون خريج كلية الملك فهد الأمنية يحتم عليه الواجب ، والوقت الذي يعمل فيه أن يصدر قرارات حساسة لذا فإن توافر تلك المهارات لديه يعتبر أمراً في غاية الأهمية والضرورة ، في نفس الوقت حيث توصلت دراسة مسملي (١٤٠٨ هـ) ؛ إلى أن نقص بعض المهارات الأساسية الخاصة بعملية اتخاذ القرار يؤدي إلى فشل القرار الإداري .

ثالثاً :- فيما يتعلق بتصنيف مهارات اتخاذ القرار:-

بمقارنة نتائج الدراسة بالتصنيف الذي تبناه الباحث يلاحظ تطابق نتائج هذه الدراسة مع جميع التصنيفات التي ذكرها كل من هارتونين Hartoonian (1986) وماسترز و دوروارت Masters & Dorwart (1980) ، ودراسة العبدالقادر (١٩٨٩م) واختلفت عن التصنيف الذي ذكره فير Fair (١٩٧٧م) والتي شملت : صياغة المفاهيم وحل التناقضات والتفسير والتحليل

والتعميم . كما اختلفت عن التصنيف الـــذي أورده كاســـدي وكورفمـــان (Cassidy & Kurfman ,1977) ، والتي اشتملت على : جمـــع المعلومـــات والتفكير ، علماً بأن مهارات التفكير الـــتي ذكرهـــا كاســـدي وكورفمـــان (١٩٧٧م) تشبه خطوات اتخاذ القرار في هذه الدراسة . ومما سبق نستخلص :

١ ـــ أن هناك تشابهاً بين مهارات التفكير وخطوات اتخاذ القرار .

٢ ـــ أما مهارات اتخاذ القرار ؛ فهي عبارة عن مجال واسع يشمل خطوات اتخـاذ القرار ومهارات جمع المعلومات ، ومهارات المشاركة في اتخاذ القرار ومـــهارات الملاحظة وغير ذلك من مهارات .

رابعاً :- فيما يتعلق بالتحليل العاملي لمهارات اتخاذ القرار

تتفق دراسة كاسيدي وكورفمان (١٩٧٧م) مع نتائج التحليل العاملي لهـــذه الدراسة ، وخاصة فيما يتعلق بالعامل الأول الذي تمت تسميته بعامل (تحديـــد من ؟ ومتى يُتخذ القرار ؟) كما تتفق نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بالعـــامل الرابع من نتائج التحليل العاملي الذي يتعلق بمهارة (توقع النتائج المترتبـــة علـــى اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار) مع ماتوصل إليـــه كاســـدي وكورفمان (١٩٧٧م) من أن عملية التقويم تشمل الحكم على النتائج المتوقعة ، وتقويم النتائج في ضوء نتائجها .

وقد تفردت هذه الدراسة بالتأكيد على وجود مهارات اتخاذ القرار عن طريـــق المشاركة .

خامساً :- فيما يتعلق بالفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار .

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر مهارات اتخاذ القرار لدى الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية وفقاً للمتغيرات المتعلقة بمجتمع الدراسة التالية :((مسمى الوظيفة ، المؤهل ، سنوات الخبرة ، عدد الضباط العاملين تحت إدارة المجيبين ، عدد الإداريين كذلك))، وهذه النتيجة تتفق مع ماتوصلت إليه دراسة مسملي (١٤٠٨هـ) حيث أشار إلى أن مفعول متغير (المؤهل الدراسي) ومتغير (الخبرة) قد اختفى أثرهما على تقديرات المجيبين حول فاعلية قرارات مديري المدارس . إلا أنها تختلف عن ما أظهرته دراسة العبدالقادر (١٩٨٩م) التي كشفت عن وجود فروق بين الضباط من حيث اتخاذهم القرارات تبعاً لاختلاف مستوياتهم القيادية وهذا يدل على أن الخبرات تؤثر على مهارات متخذ القرار في الأردن ولا تؤثر على مهارات متخذ القرار في المملكة العربية السعودية .

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

- ملخص النتائج.
- التوصيات .
- المقترحات.
- المراجع.
- الملاحق .

ملخص نتائج الدراسة

في ضوء ماتم استعراضه ، وما يرتبط بنتائج تساؤلات الدراسة أسفر تحليل البيانات عن العديد من النتائج يمكن تلخيصها في التالي : ـــ

(١) إن مستوى أداء الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية لمهارات اتخاذ القرار في من وجهة نظر رؤسائهم ينحصر في حالة الواقع بين (متوسط) و (منخفض جدا) حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بين (٤٤ ,١) في مهارة ((استخدام أساليب تحليل النظم)) و (٨٩ , ٢) في مهارة ((إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار)) ٠

(٢) تبرز نتائج التحليل ؛أن القياديين في الأقسام الشرطية ؛ يرون أن توافر مهارات اتخاذ القرار لدى الضباط حديثي التخرج من كلية الملك فهد الأمنية بين(مهم) إلى (مهم جدا) حيث تراوح المتوسط الحسابي لاستجاباتهم حول المأمول بين (٤ ,١٢)و(٨٠ , ٤)٠

(٣) إن مهارات اتخاذ القرار تم تصنيفها وفق مراحل اتخاذ القرار ومن خلال حسابات المتوسط الإجمالي لمهارات كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وكان مستوى أداء الضباط حديثي التخرج لمرحلة ((إيجاد البدائل)) متوسطا حيث بلغ المتوسط الإجمالي(٥٧ , ٢)

أما بقية المراحل ((الخطوات)) ؛فكان مستوى أداء الضباط حديثي التخرج لها بدرجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الإجمالي لمرحلة ((تحليل المشكلة)) (٤١, ٢) يليها مرحلة ((تشخيص المشكلة)) ، (٣٩ , ٢)

ثم مرحلة ((متابعة تنفيذ القــــرار)) (٢,٣٨) ثم مرحلــة ((تقــويم البدائل)) (٢,٣٦) وأخيراً مرحلة ((اختيار البدائل)) (٢٠.٢) .

٤ - من خلال التحليل العاملي ظهر أن مهارات اتخاذ القرار تشتمل على ســتة أبعاد ، تم تسمية العامل الأول بعامل ((تحديد من يشارك ؟ ومتى يتخــذ القرار ؟)) والعامل الثاني ((تشخيص المشكلة)) والعامل الثالث ((متابعــة تنفيذ القرار)) والعامل الرابع ((تحديد المؤثرات على القــرار)) والعــامل الخامس ((فن الاتصال)) أما العامل السادس ، فتمــت تســميته بعــامل ((استخدام أساليب تحليل النظم)) .

٥ - من استخدام اختبار (ت) وتحليل التباين وظهر ؛ أنه لا توجد فروق دالــة إحصائياً بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول توفر مـــهارات اتخــاذ القرار في الواقع ، وفقاً لمتغيرات الدراسة التالية ((مسمى الوظيفة ، المؤهــل ، سنوات الخبرة ، عدد الضباط العاملين تحت إدارة المســتفتين ، وعــدد الإداريين العاملين تحت إدارة المجيبين)) .

٦ - لاتوجد فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد مجتمع الدراســة حــول خطوات اتخاذ القرار وفقاً لمتغيرات الدراسة .

٧ ــ توجد فروق بين استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مهارات اتخاذ القرار بين الواقع والمأمول . حيث ظهر من التحليل ؛ أن مستوى الأداء لمــهارات اتخاذ القرار في الواقع ينحصر بين (متوسط) إلى (منخفض جداً) حيث كـان المتوسط الحسابي بين (٢ر٨٩) و (١ر٤٤).في حين أن توافر مهارات اتخــاذ القرار لدى خريج كلية الملك فهد الأمنية في المأمول (مـــهم) إلى (مــهم جداً) حيث كان المتوسط الحسابي بين (٤ر١٢) و(٤ر٨٠).

التوصيات

استنتاجاً من النتائج التي أسفرت عنها الدراسات الميدانية ، توصل الباحث إلى التوصيات التالية :-

(١) نظراً لانخفاض مستوى أداء الضباط حديثي التخرج في معظم مهارات اتخاذ القرار من وجهة نظر رؤسائهم ؛ لذا يوصي الباحث بضرورة إدراج مادة ضمن المواد الدراسية في كلية الملك فهد الأمنية تشتمل على جانب نظري يهتم بنظريات اتخاذ القرار وخطواته ومهاراته والعوامل المؤثرة فيه والنماذج النظرية . كما تشتمل على جانب تطبيقي يمارس فيه الطالب كيفية اتخاذ القرار والتطبيق الميداني لما اكتسبه من مهارات في الجانب النظري ، ويمكن الاستفادة من فترة التدريب الصيفي المعتمد من الكلية لهذا الغرض .

ويرى الباحث تسمية هذه المادة بمادة ((مهارات اتخاذ القرار لرجل الأمن)) على أن تدرس هذه المادة لتحقق الأهداف التالية:

أ - تنمية مهارات التفكير الناقد والرشيد .

ب - تنميةالقدرة على تحليل القرارات .

ج - تنمية مهارة تقويم القرارات .

ويمكن أن تتضمن مفردات المادة المقترحة (التفكير الناقد، خطوات اتخاذ القرار ، أساليب حل المشكلات) .

(٢) أوضحت الدراسة تضاؤل استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرار . وإذا كانت طبيعة العمل الأمني في بعض جوانبها تبرر الاعتماد على الأساليب التقليدية من منطلق أن القرار الأمني يتعامل مع عناصر متغيرة ، فإن ذلك لايكون في مطلق الأحوال ، ومن ثم فإنه يجب أن يؤخذ في الاعتبار إمكانية استخدام الأساليب الحديثة ومنها أسلوب ((تحليل النظم لزيادة فاعلية و كفاءة

القرار الأمني)) ، ولهذا يوصي الباحث أن تتضمن برامج التعليم في كلية الملك فهد الأمنية أسلوب تحليل النظم في اتخاذ القرار .

(٣) تنمية روح الإبداع والخروج عن المألوف وتجنب الروتين بما لايخرج عن التشريع الإسلامي ، ويخالف الأنظمة الأمنية لأن ذلك ينمي مهارات اتخاذ القرار لدى رجل الأمن .

(٤) نظراً لأهمية مهارة جمع المعلومات في عملية اتخاذ القرار ، فإن الباحث يوصي بضرورة استخدام الحاسب الآلي في الأقسام الشرطية كأداة تستخدم في تبويب المعلومات واسترجاعها والاستفادة منها ؛ على أن تشتمل أنظمة الحاسب الآلي على معلومات وافية تفيد متخذ القرار وتزيد من رشده وذات ارتباط بجميع الإدارات والأقسام ذات العلاقة .

ويرى الباحث تزويد أنظمة الحاسب الآلي بنظام مساندة القرار الذي أشار إليه العبلاني (١٤١٦) ، وهو:نظام يعتمد على تقنية المعلومات بشكل تفاعلي يستخدم كمساعد لصانعي القرارات وذلك باستغلال البيانات والنماذج الإدارية المبرمجة .

(٥) زيادة الاهتمام بالتدريب الإداري للضباط حديثي التخرج لما له من فائدة في زيادة قدراتهم في عملية اتخاذ القرار ويرى الباحث أنه يمكن أن يتم ذلك من خلال :

أ ـ إعطاء دورات تدريبية مكثفة .

ب ـ حث الضباط حديثي التخرج على حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات .

ج ـ إشراك الضباط حديثي التخرج في اللجان المنعقدة ومطالبتهم بإعداد التقارير عن اللجان التي يحضرونها .

د ـــ أن يشارك الضباط حديثو التخرج زملاءهم المحققين في موسم الحج – على الأقل – لمدة ثلاث سنوات متتالية ، نظراً لتنوع القضايا التي يواجهها رجل الأمن في موسم الحج ،مما ينمي ويصقل مهارات الضباط حديثي التخرج في اتخاذ القرار

هـ ـــ الاهتمام بالتشكيل الوظيفي كل سنتين على الأقل لكل ضابط ، مما يتيح مزيداً من الفرص لمواجهة القضايا المختلفة والعمل تحت قيادات مختلفة ، الأمر الذي يزيد من احتكاك الضابط بالخبرات المختلفة .

(٦) ـــ أهمية الاستفادة القصوى من إدارة الأدلة الجنائية المركزية في منطقة الرياض لما تمتلكه من تقنيات حديثة وعناصر بشرية فنية مؤهلة تمكن متخذ القرار من الحصول على المعلومات الضرورية التي تعود بالنفع على رشد القرار وحكمته .

((المقترحات))

تثير هذه الدراسة العديد من الدراسات على سبيل المثال :

(١) إجراء دراسة مماثلة في مناطق أخرى من المملكة العربية السعودية بهدف المقارنة بين النتائج وإمكانية تعميم النتائج .

(٢) إجراء دراسة مماثلة على أعضاء هيئة التدريس في كلية الملك فهد الأمنية من مدنيين وعسكريين لإجراء مقارنة بين آرائهم حول مهارات اتخاذ القرار .

(٣) إجراء دراسة تتناول دور القيم في رشد القرار الأمني .

(٤) إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب كلية الملك فهد الأمنية .

(٥) إجراء دراسة عن الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأقسام الشرطية لما لمسه الباحث من ضرورة إجراء مثل تلك الدراسة .

المصادر والمراجع

المراجع

- المصادر:

- القرآن الكريم .
- البخاري ، محمد بن اسماعيل (١٤١١هـ) ج ٦ .
- النيسابوري ، مسلم بن الحجاج ، كتاب البر والصلة ، ج ٤ ، ١٤١٦هـ .

- المراجع :

١ - أحمد ، ابراهيم أحمد : صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية ، دراسات تربوية ، مجلد ٢ ، الجزء السادس ، ١٩٨٧م..

٢ - الأعرجي ، عاصم محمد ، اتخاض القرارات في ظروف الازمات ، الاداري ، العدد ٦٢-١٩٩٥م ، سلطنة عمان .

٣ - الأعرحي عاصم ، دراسات معاصرة في التطوير الاداري ، ١٩٩٥م ، در الفكر ، عمان.

٤ - ابراهيم المنيف : الإدارة ، دار العلوم ، الرياض ، ١٩٨٠م.

٥ - البرعي ، والتويجري محمد . معجم المصطلحات الإدارية ، العبيكان ، ط ١ ، ١٣٩٣م، الرياض .

٦ - البرعي والتويجري محمد ، الأسلوب القويم في صنع القرار السليم ، العبيكان ، ط ١، ١٤١٧هـ ، ١٩٩٧م ، الرياض .

٧- البرعي ، محمد بن عبدا لله ، مبادئ الادارة والقيادة في الاسلام ، نادي المنطقة الشرقية الأدبي ، الدمام ، ١٤١٦هـ.

٨ - برنارد تشستر - وظائف الرؤساء - ترجمة كمال دسوقي ، دار الفكر (د.ت) .

٩- بلاك جيمس . كيف تكون مديرا ناجحا ، ترجمة عبدالحليم ثامر ، دار القلم ، القاهرة، ١٩٦٥م.

١٠ - الجابري ، عباد عيد . اتخاذ القرار في المنظمة الأمنية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٠٩هـ.

١١ - الجلال ، عبدالرحمن علي عبدالله ، " العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بتحديد الاستراتيجية الأمنية المستقبلية " ، دراسة ميدانية على امارة منطقة الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤١٣هـ/١٩٩٣م.

١٢ - الحارثي ، سعد حسين ." تطوير البناء التنظيمي لكلية الملك فهد الأمنية" ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤١٥هـ ، الرياض .

١٣ - الحارثي ، مسفر عويض . " استنباط بعض القيم الإسلامية ومعرفة مدى اسهامها في اتخاذ القرارات الإدارية " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، ١٤١١هـ .

١٤- حسن ، محمد يوسف . الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات ، دراسة ميدانية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية ، بحوث عن التعليم في المملكة العربية السعودية ، (د.ت) المجلد الحادي عشر والثاني عشر (١٤٠٤هـ).

١٥- خطاب ، محمد عبدالمنعم . عملية اتخاذ القرار (الجوانب السلوكية والإدارية ، معهد الإدارة العامة بالرياض) ١٩٨١م.

١٦ - دنكاك جاك . أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع (د.ت).

١٧ - الدوري، حسين محمد . " الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق " ، رسالة دكتوراه في الحقوق ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٦م.

١٨ - ديكسون تانس . تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية ، ترجمة سامي على القرشي ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٤١٥هـ.

١٩ - الراشد ، أحمد عبدالعزيز . اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم التربية ، ١٩٦٦م .

٢٠ - الرهوان ، محمد حافظ عبده . استخدم التحليل الكمي في حل المشاكل المرورية ، الفكر الشرطي ، المجلد الثاني ، عدد ٤، الامارات ، الشارقة . ١٩٩٤م .

٢١ - سايمون هربرت . السلوك الاداري ، ١٩٧٦م ، نيويورك ، أ/ركيات ، ترجمة طلاب الدكتوراه ، ١٤١٦هـ ، الفصل الاول اشراف د. هاشم حريري .

٢٢ - السقا، كمال عبدالرحمن . المهارات العملية اللازمة لتدريس العلوم الطبيعية بالمرحلة الثانوية ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، جامعة أم القرى . ١٤٠٦هـ.

٢٣ - سلامة كايد . أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية : دراسة ميدانية ، مجلة اليرموك ، العدد الأول ، الأردن ،١٩٩٢م.

٢٤ - سنبل ، فائقة عباس . "مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة أم القرى" ، رسالة ماجستير، كلية التربية ، ١٤١٥هـ.

٢٥ - سيف الدين يوسف عبدون . مقياس اتخاذ القرار ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، دار الفكر العربي .

٢٦ - الصباح ، عبدالرحمن . نظم المعلومات الإدارية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة عمان الأهلية ، الطبعة الأولى ، الأردن. ١٩٩٨م.

٢٧ - الطويل ، هاني . الادارة التربوية والسلوك التنظيمي ، ١٩٨٦م ، عمان .

٢٨ - عبدالفتاح نبيل عبدالحافظ ، البعد الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرارات الإدارية ، الإداري ، عدد ٥٤-١٩٩٣م.

٢٩ - عبدالفتاح نبيل عبدالحافظ ، مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات - الاداري،عدد ٦٠ ، ١٩٩٥م.

٣٠ - العبدالقادر ، محمد علي السليمان . عملية اتخاذ القرارت (دراسة ميدانية في جهاز الامن العام الأردني ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٠٩هـ ، الرياض .

٣١ - عبدالله ، عماد حسين ." عملية اتخاذ القرار الشرطي "، رسالة دكتوراه ، أكاديمية الشرطة ، جمهورية مصر العربية ، ١٩٨٦م.

٣٢ - عبدالوهاب ، علي محمد . التدريب والتطور ، معهد الإدارة ، الرياض ، ١٩٨١م .

٣٣ - العبلاني ، أحمد بن لافي . استخدام الحاسب الآلي كمساعد في اتخاذ القرار ، مجلة الدفاع ، العدد ٩٩، ١٤١٦هـ /١٩٩٥م.

٣٤- عساف ، عبدالمعطي . مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة ، الاداري ، عدد ٦٢- ١٩٩٥م.

٣٥- علاقي مدني . الإدارة ، دراسات تحليلية ، جدة ، ١٩٩٣م.

٣٦- علي ، محمد كرد . الإسلام والحضارة العربية ، مطبعة لجنة التأليف والنشر ، القاهرة، ١٩٦٨٨م.

٣٧- الفقي ، محمد عبدالقادر . فن اتخاذ القرار ، القافلة ، ١٩٩٢م ، المملكة العربية السعودية..

٣٨- كنعان نواف ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الرياض ، ١٩٨٥م.

٣٩- كوين روبرت وجون رورب . كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية ، تقرير حول الائتمار بالقرارات المؤتمنة ، ترجمة محمد ياغي ، المجلة العربية ، العدد الثاني ، ١٩٧٧م .

٤٠ - الكيلاني ، أنمار . التقويم الاقتصادي للتعليم وأهميته في اتخاذ القرار الاداري التربوية ، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز ، م٧ ، الرياض ، ١٤١٥هـ .

٤١ - كييف ، جيمس ، وويلز .ج. هيربرت ، التدريس من أجل تنمية التفكير (ترجمة : البابطين) مكتبة التربية العربي لدول الخليج ، الرياض ، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م.

٤٢ - لاشين ، عبدالعظيم . صنع القرارت في إدارة الشرطة ، مجلة الامن العام المصرية ، العدد (٩٢) ، عام ١٩٨١م.

٤٣- لاشين ، عبدالعظيم ، القرار في إدارة الشرطة (طبيعته وسماته) مجلة الأمن العام المصرية ، العدد ٩١ ، ١٩٨٠م.

٤٤- محمد حسن يس – ابراهيم درويش . المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، مطابع الهيئة المصرية العامة ، مصر ، ١٩٧٥م.

٤٥- المراكبي ، صلاح . ندوة الحاسب الآلي ، مجلة الاقتصاد ، عدد ٢٤٧ ،١٤١٤هـ /١٩٩٣م.

٤٦- مسملي ، عيسى بن علي ." فاعلية القرارات الإدارية لدى مدير المدارس كما كان يدركهاالمعلمون " ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية. ١٤٠٨هـ .

٤٧- المصري ، احمد ، الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة ، دار العلم للنشر والتوزيع . ١٩٨٩م.

٤٨- المصري ، احمد محمد . الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة ، الامارات ، ط ١ ، ١٤٠٩هـ /١٩٨٩م.

٤٩- المعداوي ، السيد محمديوسف . التدريب بعد الالتحاق بالوظيفة العامة ، مجلة العلوم الإدارية ، عدد ٢، مصر - ١٩٨٢م.

٥٠- مفتي ، ثناء أسعد . " أبرز العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة " رسالة ماجستير ، جامعةأم القرى ، كلية التربيي ، ١٤١٥هـ.

٥١- المنيف ، ابّراهيم عبدا لله . المفاهيم العامة والأسلوب المنهجي في اتخاذ القرارات ، الإدارة العامة ، الرياض ، عدد (٢٠) ، الرياض ، ١٩٧٧م.

٥٢- موسى ، أحمد محمود ، اتخاذ القرارات الإدارية في مجال التعليم ، مجلة الشئون الاجتماعية ، عدد ٣٥ ، جامعة الامارات العربية . ١٤٠٩هـ

٥٣- الهواري ، سيد . الإدارة الاصول والاسس العلمية ، القاهرة ، ١٩٧٣م.

٥٤- الهواري ، سيد . المدير الفعال ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م.

٥٥- هيجان ، عبدالرحمن أحمد المدير والقائد الاداري ، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة ، الإدارة العامة ، عدد ٧٧ - ١٩٧٣م..

٥٦- ياغي ، محمد عبدالفتاح . اتخاذ القرارات التنظيمية ، دار زهران ، الأردن ، ط ٢ ، ١٩٩٣م .

المراجع الأجنبية

1- Editor Danan G Kurfman- Developing Decision Making skills, 4th year book , 1997. National Council for the Social studies.

2- Clayborne , A. B. (1993) . A Study of Decision Making precesses used by police officers, University of south dakota, Degree: Edd.

3- Masters, J.R. Dorwart, J.
The Development and validation of a decision Makiin skills test. Paper presented at the Annual Meeting of National council on Mesurement in Education (Boston, MA, April 1980).

4- Hartoonian, H. Michal : Layghlin Margant Decision Makiing Skills. Joint Council on Economic Education , New York, N.Y. 1986.

5- Edward W. Cassidy and Dara G. Kurfman Decision Making as purpose and process in develop in Decision Making skills 47 the year book 1977. National council for the social studies.

6- Fair, J (1977). Skills in Thinking in Developing Decision-Making skills 47th year book. National Council for The Social Studies.

7- Nigro, FF. (1977) Modern Public Adminctraqtion. Harper and Row Publishers, New York.

8- Woodley, C & Driscall, L. (1977) . A Model and Suggestions for Evaluating Decision0Making Skills. in Developing Decision - Making skills 47th year book. National Council for The Social Studies.

9- Cassidy, E. & Kurfman, D. (1977). Decision Making purpose and Process. in in Developing Decision-Making skills 47th year book. National Council for The Social Studies.

الملاحق

ملحق رقم (١) أداة الدراسة .
ملحق رقم (٢) موافقة د. محمد يوسف حسن على استخدام الاستبانة المقتبسة من بحثه .
ملحق رقم (٣) أسماء المحكمين لتصنيف مهارات اتخاذ القرار وفق مراحل اتخاذ القرار .
ملحق رقم (٤) دليل كلية الملك فهد الأمنية .
ملحق رقم (٥) دليل مختبرات الأدلة الجنائية .
ملحق رقم (٦) قرار اجازة الخطة .
ملحق رقم (٧) كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية .
ملحق رقم (٨) موافقة المجلس العلمي لكلية الملك فهد الأمنية على موضوع الرسالة .
ملحق رقم (٩) خطاب مدير شرطة منطقة مكة للادارات والأقسام الشرطية بالسماح بتطبيق أداة الدراسة.

ملحق رقم (١)

أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأخ الكريم / ضابط الأمن **الموقر**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم أنني أحد طلبة الدكتوراة بقسم الادارة التربوية والتخطيط بكلية التربية – جامعة أم القرى ، وأقوم حاليا بإجراء دراسة عن :

" مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية

بين الواقع والمأمول "

وإنه ليسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة وكلي أمل وثقة بأنكم ستولونها العناية القصوى في الاجابة عن كل فقرة م فقراتها دون استثناء ، وان ماتتمتعون به من علم وخبرة وتجارب سوف تفيد الباحث ، وتحقق أهداف البحث بإذن الله . علما بأن إجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط . لذلك أقترح عليكم عدم كتابة أسمائكم . شاكراً ومقدراً سلفا كريم تعاونكم وصدق اهتمامكم .

هذا وتقبلوا فائق تحياتي .،،،

أخوكم الباحث

عبدالمحسن عبيدالله المقذلي

ت ٠٥٥٧١١٨٩١

أولا : معلومات أولية :

١ – مسمى الوظيفة :

٢– المؤهل الدراسي : – بكالوريوس ( )

– ماجستير ( )

– دكتوراه ( )

– مؤهل آخر ( )

٣ – موقع القسم الذي تعمل به :

أ – في المدينة ( )

ب – خارج المدينة ( )

٤ – عدد سنوات الخبرة في العمل :

من عشر سنوات – ١٤ سنة ( )

من ١٥ سنة – ١٩ سنة ( )

من ٢٠ سنة – ٢٤ سنة ( )

٥ – عدد الضباط العاملين تحت إدارتكم :

– أقل من خمسة . ( )

– من خمسة – ١٠ . ( )

– أكثر من عشرة . ( )

٦ – عدد الاداريين في القسم :

– أقل من ٢ . ( )

– من ٢ – ٤ ( )

– أكثر من ٤ ( )

٧ – المنطقة الإدارية التي تعمل بها :

....

١٤٦

لا يخفى على سعادتكم أن عملية القرار الأمني تتطلب إتقان عدد من المهارات ، فما هو في تصور سعادتكم مستوى خريجي كلية الملك فهد الأمنية في المهارات التالية أثناء تأديتهم لعملهم الميداني (الواقع الفعلي) ؟ ، وما درجة أهمية أن يتقن الخريج مثل هذه المهارات ؟ أي الذي تطمحون إليه ؟

الواقع (يتقن الخريج هذه المهارات بدرجة)					مهارات اتخاذ القرار	المأمول (ما مدى أهمية أن يتقن الخريج المهارات التالية)				
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		غيرمهم إطلاقا	غير مهم	مهم الى حد ما	مهم	مهم جداً
					١- التعرف على المشكلة.					
					٢- التعرف على العوامل المسئولة عن المشكلة					
					٣- تحديد أولويات مواجهة المشكلة .					
					٤- تحديد من الذي سيتخذ القرار .					
					٥- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .					
					٦- حسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار .					
					٧- تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد.					
					٨- تحديد مدى تأثر القرار بطريقة اتخاذه .					
					٩- التنبؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها .					
					١٠- توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية .					
					١١- التمييز بين الحقيقة والرأي عند اتخاذ القرار .					
					١٢- الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن المشكلة .					
					١٣-الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلي بشأن القرار .					
					١٤- توقع النتائج المترتبة على القرارات .					

الواقع (يتقن الخريج هذه المهارات بدرجة)					مهارات اتخاذ القرار	المأمول (مامدى أهمية أن يتقن الخريج المهارات التالية)				
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		غير مهم إطلاقا	غير مهم	مهم إلى حد ما	مهم	مهم جداً
					١٥- استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي .					
					١٦- إشراك الزملاء في اتخاذ القرار.					
					١٧- إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار.					
					١٨- إشراك الإداريين في اتخاذ القرار .					
					١٩- إشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرار .					
					٢٠- التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار .					
					٢١- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .					
					٢٢- اعتبار تأجيل اتخاذ القرار أحد البدائل الممكنة .					
					٢٣- التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل .					
					٢٤- التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية .					
					٢٥- استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات .					
					٢٦- تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .					
					٢٧- متابعة تنفيذ القرار المتخذ .					
					٢٨- تحديد مدى فعالية القرار المتخذ .					
					٢٩- كسب تأييد المنفذين للقرار .					
					٣٠- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .					

ملحق رقم (٢)

- موافقة د.محمد يوسف حسن على استخدام الاستبانة المقتبسة من بحثه

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور / محمد يوسف حسن   الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

افيد سعادتكم بأنني احد طلاب الدراسات العليا بجامعة ام القرى – كلية التربية قسم الادارة التربوية والتخطيط بمكة المكرمة .

وحيث انني بصدد اجراء دراسة بعنوان (مهارات اتخاذ القرار لدي خريجي كلية الملك فهد الامنية بين الواقع والمأمول) .

وقد قادني موضوع الدراسة إلى الاطلاع على البحوث والكتب ذات الصله بالموضوع ، ووجدت من ضمن المراجع التى اطلعت عليها بحث سعادتكم المنشور فى الكتاب السنوي في التربية وعلم النفس المجلد الحادى عشر والثاني عشر تحت عنوان (الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في اتخاذ القرارات – دراسه ميدانيه في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية).

لذا فإنني أستأذن سعادتكم في استخدام الاستبانه التي قمت بتصميمها في بحثكم المشار اليه اعلاه

ويبقى لسعادتكم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في ذلك واكون شاكراً ومقدراً لتعاونكم مع طلبه العلم وأهله والله يحفظكم .

أوافق

٩٧/١١/١٠

ابنكم الطالب

عبدالمحسن عبيدالله المقذلى

٢/٧/١٤١٨هـ

كلية التربية جامعة ام القرى

مكة المكرمة

(ص . ب) ٨٤٥٩

فاكس / ٥٣٦٦٢٢٠

او فاكس / ٥٥٧٢٣٦٠

ملحق رقم (٣)

أسماء المحكمين لتصنيف مهارات اتخاذ القرار وفق مراحل اتخاذ القرار.

١٥١

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة عضو هيئة التدريس   الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث باجراء دراسة بعنوان ((مهـارات اتخاذ القـرار لـدى خريجي كليـة الملـك فهـد الأمنية)) بين ((الواقع والمأمول)).

وقد حدد الباحث تلك المهارات في ثلاثين مهارة ، يرى تصنيفها وفق مراحل اتخاذ القرار الموضحة في الآستبانة المرفقة .

ونظراً لخبرتكم المتميزة فإن الباحث يرجو من سعادتكم التكرم بتصنيف تلك المهارات وفق ما يناسبها من مراحل اتخاذ القرار وذلك بوضع علامة (✓) في الحقل الدال على ذلك التصنيف.

ولسعادتكم جزيل الشكر

الباحث

عبد المحسن عبيد الله المقذلي

الرقم	مهارات اتخاذ القرار.	مراحل اتخاذ القرار.					
		تشخيص المشكلة	تحليل المشكلة	ايجاد البدائل	تقيم البدائل	اختيار البديل	متابعة تنفيذ القرار
١	التعرف على المشكلة .						
٢	التعرف على العوامل المسئولة عن المشكلة						
٣	تحديد أولويات مواجهة المشكلة						
٤	تحديد من الذي سيتخذ القرار						
٥	اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار						
٦	حسن التعامل مع صور التعرض في اتخاذ القرار						
٧	تشخيص طرق تأثر القرار بالعلاقات بين الأفراد						
٨	تحديد مدى تأثر القرار ات بطريقة اتخاذه						
٩	التنبؤ بكيفية تأثر القرارات بقيم متخذيها						
١٠	توقع كيفية تأثر إدراك المشكلة بالقيم الشخصية						
١١	التمييز بين الحقيقة والرأى عند اتخاذ القرار						
١٢	الاتصال بين الشرطة والمجتمع المحلى بشأن المشكلة						
١٣	الاتصال بين الشرطة والمجتمع بشأن اتخاذ القرار						
١٤	توقع النتائج المترتبة على القرارات						
١٥	استخدام الإجراءات المناسبة لاتخاذ القرار الجماعي						
١٦	إشراك الزملاء في اتخاذ القرار						
١٧	إشراك الرؤساء في اتخاذ القرار						
١٨	إشراك الإداريين في اتخاذ القرار						
١٩	إشراك المجتمع المحلى في اتخاذ القرار						
٢٠	التعرف على المدة الزمنية المطلوبة للوصول إلى القرار						
٢١	تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار						
٢٢	اعتبار تأجيل اتخاذ أحد البدائل الممكنة						
٢٣	التنبؤ بالنتائج المترتبة عن كل بديل						
٢٤	التمييز بين القرارات الرئيسية والثانوية						
٢٥	استخدام أساليب تحليل النظم في اتخاذ القرارات						
٢٦	تحديد من الذي سيتحمل النتائج المترتبة على القرار						
٢٧	متابعة تنفيذ القرار المتخذ						
٢٨	تحديد مدى فعالية القرار						
٢٩	كسب تأييد المنفذين للقرار						
٣٠	كسب تأييد المتأثرين بالقرار						

قائمة بأسماء أصحاب السعادة أعضاء هيئة التدريس

في قسم الادارة التربوية والتخطيط في كلية التربية جامعة أم القرى

الذين قاموا بتصنيف مهارات اتخاذ القرار

وفق مراحل عملية اتخاذ القرار

(١) د. ابراهيم عبدا لله الماحي .

(٢) د. جويبر ماطر الثبيتي .

(٣) د. حامد سالم الحربي.

(٤) د.حمزه عبدا لله عقيل .

(٥) د. رمضان أحمد عيد

(٦) د. عثمان السعيد

(٧) د. عبدا لله محمد الحميدي

(٨) د. محمد محمود الدمنهوري .

(٩) د. هاشم بكر حريري.

وجميع طلاب الدراسات العليا في قسمم الادارة التربوية والتخطيط .

ملحق رقم (٤)

دليل كلية الملك فهد الأمنية.

الجانب النظري :

التعريف بالكلية : (الحارثي ، ١٤١٥هـ ، ص ٦٨) (*)

كلية الملك فهد الأمنية جزء لايتجزأ من الاجهزة التابعة لوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية وتقوم بمسئولياتها وتؤدي واجباتها الأمنية بالمشاركة مع أجهزة قوى الأمن الداخلي . وتساهم بشكل فاعل في تنمية القوى البشرية كمؤسسة تعليمية ، تعمل على إعداد رجل الأمن المنتج والواعي والمدرك لمسئولياته ، وذلك من خلال عملية تعليمية تستمد عناصرها من المفاهيم العامة للتعليم العام ، وتضطلع بمسئولياتها الوطنية في الاطار العام لاستراتيجية تنمية القوى البشرية .

وتقوم كلية الملك فهد الأمنية بدورها الأمني ، بحكم اختصاصها كجهاز أمني يعمل في فلك الاطار العام لأجهزة قوى الأمن الداخلي السعودي بالمساهمة في تنمية القوى البشرية من الضباط في قطاعات قوى الأمن الداخلي السعودي، وذلك بتغذية قطاعات الأمن بالضباط المؤهلين . وهذا التأهيل ولكونه يستمد أصوله من الأهداف والاستراتيجية التي تبنت وضعها الدولة للنهوض بالتعليم فان الكلية تستمد مفاهيم رسالتها التعليمية من المفاهيم العام للتعليم بالمملكة .

هذا وتتعدد أهداف الكلية مابين أهداف عامة وأهداف خاصة ،

ويمكن حصر أهداف الكلية العامة في الآتي :

١ – تغذية قطاعات قوى الأمن الداخلي سنويا بأعداد تفي بسد احتياجاتها من الضباط المؤهلين علميا وعمليا .

(*) لقد اطلع الباحث على دليل الكلية – وماكتبه الحارثي ١٤١٥هـ واورد كل مايتعلق بالكلية لكي يكون المناقش على علم اوسع بما يدور في هذه الكلية وبعد ذلك يتم حذف مايراه الزملاء للاحاطة .

٢ – الارتقاء بمستوى العاملين العسكريين في قطاعات قوى الأمن الداخلي عن طريق المساهمة في وضع مناهج التدريب والتعلم أثناء العمل في تلك الاجهزة وهو مايعرف (بالتعلم من خلال العمل) أو (ا لتدريب على رأس العمل) .

٣ – المساهمة في الارتقاء بوعي المواطن والمقيم خاصة من الناحية الأمنية عن طريق عقد الندوات وإلقاء المحاضرات وإصدار النشرات وإعداد البحوث المرتبطة بالمجال الأمني ودراسة الظواهر الاجتماعية ذات التأثير المباشر سلبا كان أو ايجابيا على الاوضاع الأمنية واقتراح الحلول المناسبة لها .

٤ – المساهمة مع قطاعات قوى الأمن الداخلي الاخرى في تقديم الخدمات الأمنية للمواطن والوافد والمحافظة على استتباب الامن في البلاد .

٥ – المساهمة مع المؤسسات التعليمية في المملكة ، بالتوعية الاجتماعية عن طريق القاء المحاضرات وعقد الندوات واجراء البحوث لبعض الحالات الاجتماعية ، من خلال زيارات ميدانية واخرى أسرية والمشاركة في البرامج الاعلامية الهادفة ، من خلال وسائل الاعلام ومن خلال الأندية الثقافية والاجتماعية والرياضية والادبية .

أما الأهداف الخاصة لكلية الملك فهد الأمنية فيمكن ايجازها في الآتي :

١ – تعليم وتأهيل وتدريب وتخريج العدد المطلوب من الضباط للعمل في قطاعات قوى الأمن الداخلي بمختلف فروعها .

٢ – الارتقاء بالمستوى التعليمي بالكلية ، وذلك عن طريق تقييم المناهج وتطويرها واختيار أعضاء هيئة التدريس الاكفاء ،وتأهيل القائمين على التعليم ، سواء عن طريق الابتعاث او التدريب على رأس العمل بغية دعم أعضاء هيئة التعليم بالكفاءات الوطنية .

٣ – تنشيط واستمرار استقطاب الكفاءات الوطنية من خريجي الجامعة في التخصصات المناسبة، وتعيينهم كمعيدين تمهيداً لابتعاثهم بالداخل أو الخارج ، ليتم تأهيلهم وانضمامهم إلى هيئة التعليم بالكلية .

٤ – الاستفادة من المخترعات العلمية والمبتكرات الحديثة في مجالات تخصص الكلية وإدخال ذلك ضمن العملية التعليمية ليواكب خريج الكلية روح العصر ومستحدثاته .

٥ – التركيز على التدريب على رأس العمل لجميع المنسوبين من مدنيين وعسكريين ، ومن أعضاء هيئة التدريس أو الاداريين أو العاملين في أي مجال من المجالات التابعة للكلية .

المهام التي تمارسها الكلية :

إن المهمة الأساسية التي تقوم بها كلية الملك فهد الأمنية ، تتمثل في تعليم وتدريب وإدارة الدارسين بها من الطلاب ليحوزوا على الصفات التي تؤهلهم للعمل ضباطاً في القطاعات الأمنية العسكرية التابعة لوزارة الداخلية ، وعلى هذا الأساس فان مهمة الكلية لاتخرج عن ممارسة أحد هذه الجوانب الثلاثة ، التي سوف نعوض لها باختصار فيما يلي :

أولا : الجانب التعليمي :

تعتبر كلية الملك فهد الأمنية أحد أهم الروافد التي تلجأ اليها القطاعات الأمنية لامدادها بالعناصر الجدية من الضباط ، وتمنح الكلية شهادة البكالوريوس في العلوم الأمنية لخريجيها ، وهذه الشهادة تعادل شهادة البكالوريوس الصادرة من الكليات النظرية بالجامعات في المملكة العربية السعودية ، ووفقا لنظام خدمة الضباط يقوم الخريجون بالعمل في أحد قطاعات وزارة الداخلية وذلك بعد قضاء ثلاث سنوات دراسية للحاصلين على الشهادة الثانوية العامة ، بقسميها الادبي والعلمي او مايعادلها ، ولاتقل مدة الدراسة في العام الواحد عن خمس وعشرين أسبوعا . ولكن النظام يجيز تخفيض مدة الدراسة او زيادتها اذا اقتضت الضرورة ذلك باقتراح من مجلس الكلية ، وقرار من المجلس الاعلى للكلية ، وموافقة وزير الداخلية ، وتنقسم المراحل الدراسية بكلية الملك فهد الأمنية الى ثلاث مراحل هي :

المرحلة الأولى : القسم الاعدادي .

المرحلة الثانية : القسم المتوسط .

المرحلة الثالثة : القسم النهائي .

وتتم العملية التعليمية فيها بنظام الفصل الدراسي، لذلك قسمت الدراسة بها الى فصلين دراسيين ، تعقد الامتحانات لطلبة الكلية مع نهاية كل فصل دراسي في المواد المقررة لذلك الفصل ، ويتخرج الطالب من الكلية بعد مضي ستة فصول دراسية وعدد مائة وخمسون ساعة دراسية ، وتوزع المواد الدراسية على النحو التالي :

أ - المواد الشرعية :

١- القرآن الكريم :

يدرس لطلبة الكلية بمعدل ساعة واحدة في الأسبوع فقط ، والهدف من مادة القرآن هو تحسين تلاوة الطالب لكتاب الله قراءة وتجويدا ، وفتح المجال أمامهم لتصحيح أخطاء التلاوة والالمام ببعض التفاسير .

٢- التشريع الجنائي الإسلامي :

تهتم هذه المادة بدارسة الجريمة والعقوبة في الفقه الاسلامي ، وهي دراسة تمهيدية لها أهميتها النظرية والعملية لضابط الغد باعتبار ان الجريمة تعد سلوكا شاذا مؤداه فعل الشر والأذي بصفتها من الظواهر الاجتماعية التي يعاقب عليها الشرع والقانون .

٣- مادة العقوبات :

وتهتم هذه المادة بتوضيح جرائم القتل العمد وشبه العمد والقتل الخطأ ، والهدف منها هو تعريف الطالب عن العقوبة وأصولها وغايتها .

٤ - الثقافة الاسلامية والتضامن الاسلامي :

تهتم هـذه المـادة بتنـاول بعض المواضيع الاسـلامية والتيـارات المعـاصرة ، والاخـلاق ومكانتها في الاسلام ، والهدف منها تزويد الطالب بما يحتاج اليه من علم ودراية بالمبـادئ الـتي يقوم عليها الدين الاسلامي في جوانبه المختلفة ، وتبصير الطـلاب بـالوحدة الثقافيـة الاسـلامية ودور هذه الوحدة الثقافية في التضامن الاسلامي ، مع الاشارة الى أهم اشكال التضامن القائمة بين الدول الاسلامية والعربية .

٥ - المدخل الفقهي :

وتهتم هـذه المـادة بدراسـة النشـأة والأسـس والخصـائص وأدوار تطـوره وتهتـم أيضـا بدراسة القانون ونشأته وفروعه ، وكذلك المقارنة بين فروع الفقه وفـروع القـانون ، والهـدف منها هو تناول المقارنة بين المدخل في الفقه الاسلامي والمدخل الى القانون .

٦ - الأحوال الشخصية :

وتبحث هذه المادة في الأحوال الشخصية للفرد من حيـث علاقتـه بـالمجتمع ومالـه ومـا عليه من واجبات ومسئوليات في حياته الشخصية التي يتعرض لها الفرد في المجتمع .

٧- المعاملات الشرعية :

تهدف هذه المادة الى اعطاء الطالب المعلومات العامة والكافية عن المعاملات الشرعية ، كالحقوق الشرعية المترتبة على الفرد في علاقته بالمجتمع والحقوق الزوجيـة ومـا يتصـل بهـا مـن أحكام .

٨- المرافعات الشرعية :

تعني هذه المادة بالاجراءات التي تتعلق بالدعوة وما يتبعها من بيانـات لإثبـات الحـق أو ابطاله ، وما يترتب على ذلك من حكم قضائي يتم تنفيذه ، ويدخل في ذلـك الاحكـام المتعلقـة بحق الله تعالى والاحكام التي تصدر من أجل الحقوق الخاصة بالعباد .

٩ – أصول الفقه :

تهتم هذه المادة بالتعريف بأصول الفقه وبيان موضوعه والغاية منه ، نشأته وتدوينه، ثم موازنة بين علم أصول الفقه وعلم الفقه ، ودراسة أدلة الاحكام الشرعية والاحكام الوضعية وقواعد اتستنباط الأحكام .

ب – المواد الجنائية :

١ – التحقيق الجنائي :

وهي من أهم المواد التي يتضمنها المنهج التعليمي بالكلية ، وهي التي تعنى باعطاء الطالب فهما شاملا في حل كثير من القضايا وكشف غموضها والتعرف على فاعليها ، فهي التي تمهد الطريق لضابط المستقبل باستخدام ماتوضحه من وسائل وطرق لمعالجة مايواجهه من قضايا .

٢ – الأدلة الجنائية :

تهتم هذه المادة بدراسة تحقيق شخصية الأثر المادي وكيفية العثور عليه .وتهتم أيضا بدراسة الآثار المادية وأنواعها وأثارها وفائدتها لأعمال التحقيق الجنائي .

٣ – تحقيق الشخصية :

تهتم هذه المادة بتوضيح الطرق التي تؤدي الى التعرف على العلامات المميزة لكل شخص عن سواه ، وكذلك الوقوف على سوابق المتهمين والاستدلال على شخصياتهم ، والتعرف على المفقودين والهاربين والمجهولين .

٤ – البصمات :

وتهتم هذه المادة بايضاح المصطلحات الفنية الخاصة بالبصمات مع دراسة جميع

انواع نماذج البصمات المختلفة ، والتركيز على مميزات الخطوط العلمية التي تعتبر الأساس في دراسة هذا العلم وتعريف الطالب باساليب وطرق البحث عنها واظهارها ورفعها .

٥- الطب الشرعي والاسعافات الأولية :

وتهتم هذه المادة بتعريف الطالب بكيفية القيام بالاسعافات الاولية للمصابين والمرضى.

٦ - المخدرات وطرق مكافحتها :

من مهام رجل الأمن الأساسية مكافحة جرائم المخدرات المختلفة من تهريب واتجار وترويج وتعاطي .. الخ ولذلك خصصت مادة لتعليم الطالب وتعريفه بانواع المخدرات والوسائل التبعة في مكافحة هذا النوع من الجرائم .

ج - المواد الادارية :

١ - مبادئ الادارة العامة:

الهدف من تدريس هذه المادة هو اعطاء الطالب فكرة عملية اولية عن طبيعة عمل الادارة وكيفية التعامل مع الآخرين في نطاق العمل الميداني وايضاح اهمية القيادة خصوصا في الميدان العسكري مع التركيز على افهام الطالب طرق ممارسة العمل المكتبي وذلك من خلال الوظائف الادارية .

٢- نظام الحكم في المملكة العربية السعودية :

وتهتم هذه المادة بتعريف الطالب بنظام الحكم في المملكة العربية السعودية ، وتركز على بعض نظريات الحكم مثل كيفية نشأة الدولة وأركان الدولة ، الافراد - الاقليم - الهيئة الحاكمة) وكذلك تلقي الضوء بالحديث على السلطات الحاكمة واختصاصاتها ومسئولياتها .

٣ – تنظيمات قوى الأمن الداخلي :

تهدف هذه المادة الى تعريف الطالب بأنظمة وواجبات قطاعات قوات الأمن الداخلي وتنظيماتها الداخلية .

٤ – مادة القانون الاداري:

محور الدراسة في هذه المادة هو السلطة الادارية ، ومن هنا تبرز أهمية هذه المادة التي يتم تعريف الطالب فيها بالقانون الاداري ثم بيان موقف الشريعة الاسلامية من القانون الاداري مع عرض للأنظمة الادارية المعمول بها في المملكة العربية السعودية .

٥ – مادة القانون الدولي الخاص :

وهي التي يتم عن طريقها بيان تنوع القوانين والاختصاص القضائي الدولي . وعلى وجه الخصوص الاعمال التي تخص الشرطة مثل الجنسية ومراكز الاجانب وقواعد تنفيذ الأحكام الأجنبية .

٦ – مادة الحاسب الآلي :

زادت أهمية هذه المادة نتيجة لاستخدام الحاسب الآلي في تحديث أعمال وزارة الداخلية بشكل عام والقطاعات العسكرية الأمنية بشكل خاص ، ويتلقى فيها الطالب تدريبا عمليا بالاضافة الى النواحي النظرية التي تساعده على أداء واجباته في المستقبل عن طريق تطويع واستخدام الحاسبات الآلية للعمل الجنائي والاداري .

د – المواد الاجتماعية :

١ – علم النفس العام والجنائي :

الهدف من تدريس هذه المادة هو الاستفادة مما قدمه علم النفس في مجال الجريمة والمدرمين ، وكيفية التعامل عهم ، حيث يتم التركيز فيها على دراسة دوافع السلوك ، والصراع والانفعال والشخصية والامراض النفسية والعقلية والصحة النفسية وغيرها .

٢ – علم الاجتماعي الجنائي :

الهدف من تدريس هذه المادة هو تعريف الطالب بالعوامل الخارجية سواء الاجتماعية منها او البينية – المؤدية الى ارتكاب الجريمة او التي أدت الى انخراط بعض الاشخاص في السلوك المنحرف ومن ثم وضع الحلول للحد من الجريمة وطرق ارتكابها .

٣ – علم الاجرام :

تعالج هذه المادة مشكلة سبب الجريمة وأسباب وطبيعة السلوك الاجرامي ، وعلم الاجرام يركز بصفة خاصة على أكثر الظواهر الاجتماعية تغيرا وهي ظاهرة الجريمة ، ولذلك تحتوي المادة على دراسة تحليلية عن أسباب الجريمة وتلازم السلوك الاجرامي ، وتناقش المبادئ والنظريات الأساسية التي طرحها علم الاجرام .

٤ – العلاقات العامة :

تهدف هذه المادة الى امداد الطالب بمجموعة من الأسس والمبادئ التي تمكنه من التعامل مع الجمهور بصورة مناسبة مبنية على السلوك الانساني الايجابي في التعامل بالاضافة الى دراسة نفسية وسلوك الجماهير دراسة علمية تمكن من استمالة الجماهير والتأثير فيها للحصول على أكبر درجة من تعاونها مع هيئة الشرطة والمنظمات المختصية .

٥ – نظم الحديثة في خدمة الشرطة :

تهتم هذه المادة بتعريف الطالب بالوسائل العلمية الحديثة التي تساعد على كشف الجريمة ، وبيان الأمراض السلوكية ، والتعريف بالحياة الاجتماعية داخل المدن ، وايضاح مفهوم الاجتماعي وأهميته في ايجاد أمن واستقرار المجتمع .

٦ – مبادئ الاقتصاد :

الهدف من هذه المادة هو تزويد الطالب بثقافة اقتصادية عامة ، يطلع من خلالها على مبادئ هذا العلم في تحليل الظواهر والنشاطات الاقتصادية ، ومن ثم تلقي الضوء على أهم الأفكار والتيارات الاقتصادية التي تسيطر على المجتمعات المعاصرة وتحرك أسباب النزاع فيما بينها ، كما تشمل المادة دراسة في النظام الاقتصادي الإسلامي ليقف الطالب على أسس هذا النظام ومزاياه العامة الى حقيقة نشاط الإنسان في سعيه لضمان حاجاته المادية .

هـ - المواد العسكرية :

١ - مادة المشاة :

وهي مادة من المواد العلمية الميدانية ، تهدف الى تدريب الطالب ورفع لياقته وخلق الروح الانضباطية العسكرية واحترام الاقدمية والأنظمة والتعليمات .

٢ - الطبوغرافيه العسكرية : (قراءة الخرائط) :

تهدف هذه المادة الى إعطاء الطالب قدرا جيدا من المعرفة والفهم للعمل على الخرائط لاستنباط المعلومات اللازمة لتنفيذ أوامر العمليات ، وتهتم بدراسة توقيع ورسم الهيئات الطبيعية والصناعة في مساحة من الأرض على قطعة من الورق أو القماش (الخريطة).

٣- مادة الأسلحة :

تعتبر مهمة رجل الأمن من أصعب المهام ، وهي تكمن في المحافظة على الاستقرار واستتباب الأمن وحماية الأرواح ،ومن هذا المنطلق أصبح لزاما على رجل الامن أن يكون على علم ودراية بالسلاح وكيفية استخدامه والاستفادة منه عند الحاجة ، والتعرف على أنواع الاعيرة النارية والاثار الناجمة عنها وخلاف ذلك .

٤ - مادة الإشارة :

الغرض الأساسي من تدريس هذه المادة هو تأهيل خريجي كلية الملك فهد الأمنية والتعرف على أجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية وكيفية التخاطب بها وتعويدهم على الاستخدام الامثل لوسائل اصدار الاوامر والمراقبة وتنفيذها والسيطرة على وحداتهم باستخدام وسائل الاتصال المختلفة .

و - المواد الأمنية :

١ - مادة الأليات :

تتمشى هذه المادة مع الخطة التعليمية لكلية الملك فهد الأمنية في تدريس المواد التي تلائم طبيعة عمل الخريج الذي سوف يلتحق للعمل في قطاعات قوى الأمن الداخلي وهناك دراسة قائمة لادخالها ضمن مادة المرور .

٢- مادة الدفاع المدني :

وتهتم هذه المادة بايضاح الاجراءات الوقائية لمنع الأضرار البشرية والمادية التي تنشأ من جراء الكوارث سواء كانت طبيعية أم بفعل فاعل قبل وقوعها .

٣- مادة المرور :

ينصب اهتمام هذه المادة على ايصال المعلومات التي تهم الطالب وتساعده في مجال العمل المرور والتحقيق في حوادث المرور ، وبيان المخالفات وفئاتها ومقدرا ونوع العقوبة المناسبة .

٤- مادة حفظ النظام :

وتهتم هذه المادة بتعليم الطالب كيفية مراجعة الحشود والجمهور والالمام بجميع الاجراءات حتى يتمكن من أداء جميع المهام والواجبات الامنية المطلوب منه القيام بها .

ز - مواد متنوعة :

١ - مادة التربية البدنية :

وتشمل النشاط الرياضي ا لذي يركز على رفع درجة لياقة الطالب البدنية وكذلك قوة تحمله .

٢— مادة الدفاع عن النفس :

وهذه المادة تدرس لطلبة الكلية كمادة منهجية لزيادة الاهتمام برفع قدرة وكفاءة الخريج على الدفاع عن نفسه عندما يجد نفسه في مواجهة مع أحد المشبوهين او المدرمين او المنحرفين .

٣ — اللغة الانجليزية :

أوجبت النقلة النوعية التي تعيشها المملكة في كل المجالات ، أوجبت أن يتم تسخير مختلف الطاقات لتحقيق هذه الغاية ، ولذلك استعانت بعدد من الخبراء والفنيين والشركات الانسانية والاستشارية من كافة أنحاء العالم ، وكان لزاما مخاطبة هؤلاء الأشخاص باللغة الأكثر شيوعا ، فعمدت الكلية الى تدريس هذه المادة وتعليمها لطلبتها نطقا وكتابة وقراءة ليتسنى لهم القدرة على مخاطبة الوافدين والمقيمين ، فضلا عن أن اللغة تعد النافذة التي يطل منها المتعلم على العالم ، وذلك من خلال قراءة المراجع ومتابعة البرامج الثقافية ..الخ.

ثانيا : الجانب التدريبي :

يتمثل الجانب التدريبي في المواد العملية ،والذي يهدف منه القائمون على تنفيذ البرامج الى بناء الطالب من الناحية الجسمية والفكرية والنفسية ، لذلك وضعت المواد الرياضية والمواد العسكرية والثقافية والنفسية والامنية التي يتم التدريب عليها مسلكيا بالنسبة للتدريبات العسكرية ، وجسمانيا بالنسبة للأنشطة الرياضية ومكافحة الشغب وأعمال الانقاذ والاسعافات والرماية الميدانية والدفاع عن النفس والسير الطويل، كل ذلك يتطلب اعدادا خاصا وفق برامج يومية صباحية ومسائية ، وبرامج أسبوعية وشهرية ومشاريع سنوية ، ويتم تدريب الطلاب لتطبيق ذلك في اماكن خصصت لتنفيذ مثل هذه البرامج وهي كما يلي :

١- جناح الدفاع المدني :

وهو عبارة عن وحدة مصغرة من وحدات الدفاع المدني يحتوى على جميع المعدات المستخدمة في أعمال الاطفاء والانقاذ والاسعاف ويتم تدريب الطلاب فيه على كيفية مراجعة الكوارث طبيعية كانت أم صناعية .

٢ - جناح التحقيق الجنائي :

ويمكن من خلاله تدريب الطلاب لمعرفة بعض الجوانب المادية التي يمكن بواسطتها اثبات الادانة على الفاعل او نفي التهمة عن المتهم .

٣ - جناح الآليات :

ويحتوي على اليات حديثة فيها جميع المكونات والاجزاء التي يمكن من خلالها تدريب الطلاب على طريقة عمل كل جزء وكذلك كيفية تشغيله .

٤- جناح المرور :

يتم تدرب الطلاب على معرفة جميع اللوحات المرورية الفعلية باشكال موحية كالاشارات المرورية الدولية والضونية واشارات التحذير والاجهزة الحديثة التي تساعد على معرفة نسبة الخطأ في حوادث المرور .

٥ - جناح الاشارة :

وبه يتم تدريب الطلاب على معرفة واستخدام مختلف أجهزة الاتصال (سلكية ولاسلكية).

٦ - جناح الأسلحة:

يحتوى على جميع أنواع الأسلحة الخفيفة والتي عادة مايستخدمها رجل الأمن يضاف الى ذلك تدريبه على معرفة جزئيات السلاح وعمله وصيانته ، ويقوم بفكه وتركيبه كجزء من عملية التدريب لتعويده على معرفة سر ما يستخدمه من سلاح .

٨ – جناح الطبوغرافيا العسكرية :

يتم به تدريب الطلاب على كيفية رسم ورفع المخططات لمسرح الحادث ، الا أن الهدف الأساسي منه هو تدريب الطلاب على قراءة الخريطة وتحديد الاحداثيات وكيفية الوصول الى ذلك الاحداثي على الطبيعة (تعين المكان).

٩ – جناح البصمات :

يتم تدريب الطلاب على التجهيزات الفنية التي تظهر اشكال البصمات المختلفة وكيفية مقارنتها للتعرف على صاحبها بعد ا لتعرف على انواع البصمات .

١٠– جناح حفظ النظام :

ويحتوى على جميع الأجهزة الحديثة التي يستخدمها رجل الأمن لمواجهة حالات الشغب ويتم تدريب الطلاب على الطرق المستخدمة لتفريق التجمعات البشرية العدائية .

١١– جناح المخدرات :

يعمل هذا الجناح بالتنسيق مع الادارة العامة لمكافحة المخدرات ، ويتم تدريب الطلاب على كيفية التعرف على جميع أنواع المخدرات ، كما يتم تدريبهم على كيفية المراقبة والمطاردة والمداهمة والقبض وكل مايتطلبه العمل الأمني في هذا الحقل .

ثالثا : إدارة الطلبة :

تعد المهمة الأساسية للادارة العامة للشئون العسكرية ، اذ من مهماتها التخطيط والاشراف والتنفيذ للبرنامج اليومي للطالب ومتابعة تأمين مستلزماته وجميع احتياجاته التي تنص عليها الأنظمة واللوائح الداخلية المعمول بها ، وهي المسئولة عن تنفيذ برنامج النشاط اللامنهجي الذي يهدف الى الوصول بالطالب الى اكتساب اللياقة وقوة التحمل التي تمكنه من تنفيذ برامج القفز وغيرها من البرامج التي تتطلب جهدا جسميا عاليا وذلك من خلال التدريبات الرياضية التي تعتمد على التمرينات التكوينية ويتكون هيكل وبناء هذه الادارة وفقا للآتي :

ترتبط من الناحية التنظيمية بالمدير العام مباشرة ، وتتبعها الأقسام الآتية :

- مساعد مدير الادارة العامة للشئون العسكرية .
- قائد كتيبة الطلبة .
- مدير قسم الرياضة .
- مستوصف الكلية .
- مكتب الخط والرسم .
- ضابط النادي .
- سرايا الطلبة ووحدة الأمن .
- ويقسم الطلاب وفقا لأعداد محددة سلفا ، ويطلق على كل مجموعة من هذه الاعداد مسمى سرية ، وتقسم السرية الى فصائل ، ويقسم الفصيل الى مجموعات بحيث لايتجاوز عدد الطلاب في المجموعة الواحدة عن أربعة طلبة ، ويقود السرية ضابط برتبة نقيب ، يرتبط من الناحية الادارية بمدير الادارة العامة للشئون العسكرية وبقائد الكتيبة من الناحية التدريبية ، ويرتبط بقائد السرية عدد من ضباط الفصائل يقومون بالاشراف على فصائلهم وتوجيه ضباط الصف لتمرينهم على القيادة .

الإدارة الداخلية للطلبة :

لتنمية روح القيادة لدى الطالب وتعويده على القيادة الميدانية تتاح لـه الفرصـة خـلال فترة وجوده داخل الكلية بان يمارس بعض الصلاحيات لتنفيذ الواجبات والمهام التي توكل اليـه ويقوم خلال ذلك بقيادة زملائه وتحت اشراف قادة الفصـائل والسـرايا بالاضافـة الى مسـاعدة الضابط المناوب . وتنص المادة السابعة والعشرون من اللائحة الداخلية على منح هؤلاء الطلبـة رتبا فخرية حسب أقدميتهم بين زملائهم .

أنواع الرتب الفخرية :

أ – رقيب الكلية
ب – رقيب كاتب الكلية
ج – رقيب السرية
د – رقيب كاتب السرية
هـ – وكيل رقيب الفصيل
و – عريف المجموعة

الواجبات الموكلة إلى الطلبة القائمين على إدارة زملائهم :

أ- واجبات رقيب الكلية :

١ – يقوم باصدار أوامره الى ضباط الصف من زملائه الطلبة والى عموم الطلبة ويتابع تنفيذ ذلك .

٢ – يتولى قيادة زملائه بالكلية وتوجيههم في حالة عدم وجود الضابط المناوب .

٣ – يرتبط منم الناحية الادارية بمساعد مدير الادارة العامة للشئون العسكرية .

٤ – يقوم بمتابعة تنفيذ جدول النوبات اليومي ويتأكد من تنفيذ ذلك وفقا للمواعيد المحددة سلفا من قبل الادارة العامة للشئون العسكرية .

٥ – الابلاغ عن أي مخالفة للأنظمة الداخلية للكلية من قبل الطلبة ورفع ذلك الى الضابط المناوب .

٦ – تقديم التعداد اليومي للضابط المناوب .

ب – واجبات رقيب كاتب الكلية :

١ – يتولى قيادة زملائه في حالة غياب رقيب الكلية .

٢ – قراءة الاوامر اليومية التي تصدر من قيادة الكلية .

٣ – الاشراف على الاوامر الكتابية التي يعدها رقباء كتاب السرايا وعرضها على مساعد مدير الادارة العامة للشئون العسكرية .

٤ – يتولى تسجيل بيان بأسماء ضباط الصف المناوبين ويشرف على عملية الاستلام والتسليم فيما بينهم ويعرض ذلك على مدير الادارة .

٥ – يرتبط من الناحية التنظيمية برتبة بمساعد مدير الادارة العامة للشئون العسكرية .

ج – واجبات رقيب السرية :

١ – قيادة زملائه في السرية عند غياب ضباط السرية ، ويعاونه في ذلك زملائه وكلاء رقباء السرايا وعرفاء الفصائل .

٢ – مسئول عن متابعة الانضباط العام داخل سريته ، ويبلغ قائد السرية عما يحدث من تجاوزات .

٣ – التفتيش المستمر على مرافق السرية والتأكد من حسن استعمالها ونظافتها.

٤ – التأكد من استلام الطلبة لجميع تجهيزاتهم العسكرية وابلاغ قائد السرية عن أي نقص أو تلف .

٥ – تقديم التعداد اليومي في الميدان (ميدان التدريب) الى رقيب الكلية .

٦ – التأكد من وجود زملائه الطلبة في أماكنهم المخصصة مع حلول نوبة النوم وإعطاء التعداد للرقيب المناوب .

٧ – الاشراف على تنفيذ الجزاءات الموقعة على الطلبة من سريته والاشراف على توجيه زملائه ضباط الصف .

د – واجبات رقيب كاتب السرية :

١ – يقوم مقام زميله رقيب السرية في حالة غيابه ويكون مسئولا عن تحقيق النظام والانضباط.

٢ – أخذ التعداد من وكلاء الرقباء وتقديمه لرقيب السرية .

٣ – تحرير الاوامر اليومية والقرارات الادارية وتصديقها من قائد السرية .

٤ – تسجيل الجزاءات في وقت محدد تحت اشراف قائد السرية .

٥– الاشراف على تنفيذ جدول النوبات داخل سريته .

هـ – واجبات وكيل رقيب الفصيل :

١ – يعتبر مسئولا عن قيادة زملائه بالفصيل .

٢ – يكون مسئولا عن انضباطهم وتقيدهم بالتعلميات الصادرة من الادارة امام قائد الفصيل.

٣ – القيام بجولات تفتيش متواصلة ومراقبة تنفيذ الاوامر والمحافظة على النظام باستمرار.

٤ – تقديم التعداد الى رقيب السرية في الأوقات المحددة .

٥ – الاشراف على زملائه من العرفاء بفصيله ، وتوجيههم بما يكفل تنفيذهم للأعمال المناطة بهم .

و – واجبات عريف المجموعة :

١ – يعتبر مسئولا عن تحقيق الانضباط داخل مجموعته .

٢ – ابلاغ وكيل الرقيب عما يحدث داخل المجموعة .

٣ – يتولى التفتيش بصفة مستمرة على زملائه بالمجموعة .

٤ – يتولى رفع التعداد الى وكيل رقيب الفصيل ويرتبط به .

بقي أن نذكر أن هذه الواجبات والأعمال الادارية تؤدى من قبل الطلبة خارج أوقات الدراسة والتدريب وتنفيذ المشاريع .

ملحق رقم (٥)

دليل مختبرات الأدلة الجنائية .

المملكة العربية السعودية
وزارة الداخلية
الأمن العام



الأدلة الجنائية

في خدمة الأمن والعدالة

مع تحيات

ادارة الشئون العامة

بسم الله الرحمن الرحيم



خادم الحرمين الشريفين الملك
فهد بن عبدالعزيز

صاحب السموا الملكي الأمير
عبدالله بن عبدالعزيز

صاحب السموا الملكي الأمير
سلطان بن عبدالعزيز

صاحب السموا الملكي الأمير
نايف بن عبدالعزيز

صاحب السموا الملكي الأمير
أحمد بن عبدالعزيز

بسم الله الرحمن الرحيم

« يأأيها الذين امنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألآ تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله ان الله خبير بما تعملون »

(من سورة المائدة ـ آية ٨)

بســم الله الرحمن الرحيم



مقــدمة



والصلاة والسلام على رسوله الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعــــد . .

فان البحوث الجنائيه قد استفادت من منجزات العلوم الطبيعيه والطبية والرياضية وإستحـدث منهـا وسائلها ومعداتها وطورتها وطبقتها بما يتناسب مع أغراضها فنشأ بذلك علم جديد سمي بالبحوث الجنائية العلميه أو بالعلوم الجنائية الشرعية أو بعلوم الأدلة الجنائية ، وعُرف بأنه العلم الذي يطبق المعطيات العلمية الحديثه في خدمة البحـوث المتعلقة بالجريمة ، وتعددت فروع هذا العلم وإتسعت وظائفه وتعددت وتنوعت تبعاً لذلك مؤهلات خبراته وتخصصاتهم ، وتجميع تخصصات الأدلة الجنائية المتنوعه في جهاز واحد ليتعاون الجميع معاً كفريق متكامل في خدمة الأمن والعداله يعد من أحدث الخدمات العلميه المطبقه في الشرطه الحديثه على المستوى العلمي ، إن مرتكب أي جرم مهما بلغ حرصه وضرره لابد وأن يترك وراءه أثراً ما يدل عليه ، مالمسـه أو إحتك به أو تركه بإرادته أو بغير إرادته قد يشكل دليلاً ضده إذا ماعنى بفحصـه ودراسته ، وهكـذا يستخـدم أسلوب البحوث العلميه وتجهيزات التقنيه الحديثه في الأدلة الجنائية للتوصل إلي أدلة مؤسسة على حقائق علميه واضحه قاطعه لاتقبل الشك أو الجدل ، وما أكثر مايعن للمحقق أو القاضي من أسئلة يمكن للأدلة

الجنائيه أن تجيبه عليها ، إذ لاتخلو قضية من مسائل علمية أو فنية بحته تدق مشكلاتها على المحقق أو القاضى مما يقضى بالضرورة الإستعانه بخبير فنى أو علمى من خبراء الأدلة الجنائية ليكشف له غامضها ويجلي له مكنونها والكثير من الآثار التى تتحول بالفحص إلى أدلة جنائيه مقنعه كانت تهمل في الماضى القريب لأن العلم لم يكن قد توصـل بعـد إلى طريقة الكشف عنها ودراستها ، من هنا يتضح لنا أن هناك آفاقاً مستقبلية ضخمة تنتظر دور الأدلة الجنائية وذلك بتتابع الطفرات المستمرة المفاجئه للعلوم الطبيعيه وغيرها ، وهاهي تكاد تطلع علينا في كل يوم بجديد .

ولقد بذل صاحب السمو الملكى الأمير نايف بن عبدالعزيز وزير الداخليه وسمو نائبه جهداً مستمراً دؤوباً في وضع خطط طموحه لتدعيم الامن العام والنهوض به وتزويده بالامكانات الحديثه فكان من اهمها وبصفه خاصه أجهزة الأدلة الجنائية ، ثم لم يدخر وسعاً في سبيل دعمها ومساعدتها على متابعة ركب التقدم العلمى ومسايرة التطور العلمى في هذا المجال لمواجهة تحديات المعرفة والتقدم الفنى المستخدم في مجال الجريمة ، فكان أن أسهمت في إقامة عدالة تستند إلى أدلة مادية علمية دافعه وكانت التقـارير الصـادرة عن خبرائهـا موضـع الاعتبار الرئيسي في تقرير المواقف الجنائيه للمتهمين سواء بالادانة أو البراءة في كثير من الحالات

ويطيب لي أن أقدم هذا الكتيب ليمكن لكل من يهمه الأمر الاطلاع على بعض نتاج التطور في مجال الأدلة الجنائية بالأمن العام .

والله أسأل أن يحفظ على بلادنا العزيزة نعمة الأمن والرخاء والاستقرار فبها تزدهر بقية النواحى الخيرة في الحياة ، انه سميع مجيب .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاتة ،،،،،

مـــدير الامـــن العـــام
فريق أول
عبدالله بن عبدالرحمن آل الشيخ

الأدلــة الجنــائية

في خدمة الأمن والعدالة

يقع الأمن على رأس الأولويات التي لابد من توافرها كي تزدهر بقية النواحي الخيرة في الحياة ، وقد أخذ حكامنا المؤمنون بمقتضيات الايمان وحكموا شريعة الله في كل الامور فكان كل هذا الأمن الذى نعيشه وننعم به ، ويغبطنا عليه الآخرون بعـد أن باتت نعمـة الأمن من النعم التي يهفـو اليها كثير من البشر في عالم يموج بالجريمة والخوف والفزع .

ويقـاس تقـدم الـدول ورقيهـا باستتباب الأمن بين ربوعها ، وتوفر العدالة لقاطنيها ، وتسهر الشرطة على منع وقوع الجرائم ، فاذا ما أرتكبت فعليها عندئذ أن تكشف أسرارها ، وتقدم الدليل على علاقة المجرم بها .

والمجـرم يحرص على تكتم أمـره ، واضفـاء السرية والغموض على جريمته واخفاء شخصيته ، وقد يستعين في التضليل بوسائل علمية أو فنية حديثة ، ولكنه مهما بلغ حرصه ، ومهما كانت براعته في التخفي والتستر فهو لابد وأن يترك في مسرح الجريمه دون قصد منه أو وعى أثرا ماديا يمكن أن يدل عليه وهو فى نفس الوقت لابد وأن يحمل من مسرح الجريمة أثرا يدل على أنه كان موجودا فيه

وبالاستعانة بما يقدمه التقدم العلمى من وسائل وامكانات حديثة وتطبيقها فى مجال التحقيق الجنـائى يمكن الاستفـادة من كافة الاثار المادية وابراز الكامن منها وايضـاحه ، وبيان دلالته وصلته بالجريمة ، وصلة الجانى والمجنى عليه به

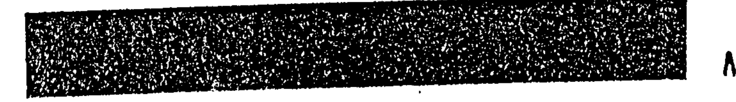


والأدله الماديه تشتمل على الآثار المادية التي يتركها الجانى في مسرح الجريمة ، أو تلك التى يحملها منه ، ولا يمكن أن نعددها فهى لا تقع تحت حصر ، وتتفاوت فى أشكالها واحجامها وأنواعها ، منها الظاهر الذى لا يخفى على العين ، ومنها الدقيق الذى يتناهى في الصغر ولا يدرك الا بالاستدلال على آثاره بوسائل الفحص المتنوعة ، وكثير من هذه الآثار لم يكن محط اى اهتمام في الماضى اذا لم تكن هناك طرق لاكتشافها وتتبعها والتعرف عليها وبيان دلالتها .

وتوجه خبراء الادلة الجنائية الى العلوم الطبيعية ، واستعانو بنظرياتها وطرقها واجهزتها ، ومن جماع ذلك نشأ علم البحث العلمي الجنائي أو الشرطة العلمية ، أو العلوم الجنائية الشرعية وهو العلم الذى يطبق العلوم الطبيعية في البحوث المتعلقة بكشف الجريمة والاستدلال عليها .

واحتـل الـدليل المـادى مكـان الصدارة بين الأدلة واصبح له السيادة عليها جميعا ، فالشهود قد يتعدون عن بيان الحقيقة نتيجة للاغراء او التهديد وقد تختلط عليهم الامور نتيجة لحالتهم النفسية والعصبية ، وقد تقتصر ذاكرتهم ومداركهم عن استيعاب الاحداث وتذكرها ، والمعترف قد يكذب ليحمي شخصا آخر ، وقد يدفعه للاعتراف تهديد أو وعيد أو ايحاء ، ولكن الدليل المادى هو الشاهد الصامت الذى لا يكذب .

وقـد اهتمت الـدول بتـدعيم جهـاز الأمن العام وتزويده بكافة الامكانات الحديثة فكان منها ادارة الأدلة الجنائية التي تضم الخبرات العلمية المتخصصة المعاونة للشرطة ، وتعد خير مثال لما يمكن أن يقدمه العلم خدمة للمجتمع في مجال هو فى مقدمة ما يهم المواطنين ، انها تجديد لحقيقة أن العلم في خدمة الأمن والعدالة ولعل



تجمـع الخـبرات العلمية في جهاز واحد على هذا النحو يعد من اهم ما استحدث وأضيف لاجهزة الامن فى القرن العشرين ، وهي من أهم الاسلحة التي تعتمد عليها الشرطة العصرية في حربها الضارية ضد الجريمة .

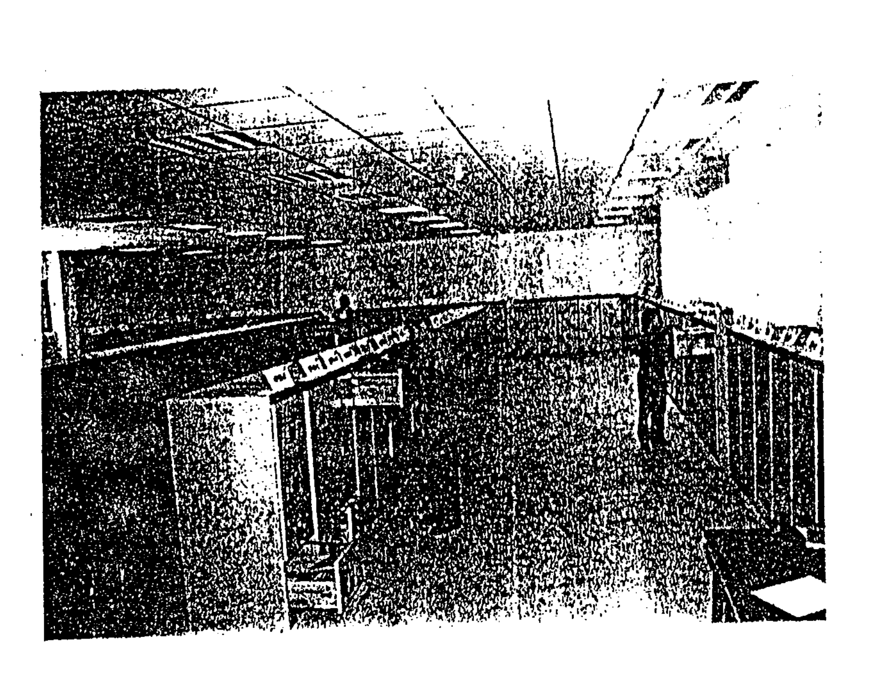
وقـدكـان تصميم واعـداد مقر جديد لادارة الأدلة الجنائية دعما وتقديرا من المسئولين عن الامن العام للخدمات التي يقدمها هذا الجهاز حفاظا على الامن واقامة للعدالة ، وقد جاء هذا المقر متفقا مع طبيعة الاعمال الفنية لهذه الادارة بجمع كافة قطاعاتها وتخصصاتها في وحدة متكاملة متعاونة معدة ومجهزة بأكفأ الاجهزة العلمية الحديثة .

وقد وجدت أجهزة الشرطة وسلطات التحقيق والقضاء في ادارة الادلة الجنائية عونـا لها على أداء رسـالتهـا ، فبعدما كان جل اعتماد المحقق فى الاثبات على فن الاستجواب ، والاقناع ، والاعتراف ، وشهادة الشهود يسرت له الأدله الجنائية اقامة عدالـة مدعمـة بالـدليل العلمى الـدامـغ ، عن طريقـة يمكنـه تمييز الادعاءات وتفنيدها ، واقامة أوجه الدفاع ،فيبرىء المتهم أو يواجهه بما يثبت ادانته ،ويحاصره بالادله فلا يستطيع الافلات منها وقلما تخلو قضيه من مسائل علميه أو فنية بحتة تدق مشكلاتها على المحقق أو القاضى مما يقتضى بالضرورة الاستعانة بخبير فنى أو علمى من خبراء الادلـة الجنـائية ليكشف له مكنونها ، وقد يعترى المحقق شك فى أقوال الشهود فهى قد تكون وليدة خطأ غير مقصود أو كذب متعمد ، ولكن تقارير خبراء الادلة هى دائما موضع ثقته اذ تستند الى أصول فنية وحقائق علمية ، وبعد الدليل المـادى رقيبا على الأدلة المعنوية الأخرى التى قد تكون عرضة لمؤثرات تنتقص من قيمتها ، ومن ثم يستطيع المحقق اذا ما قدم له الدليل المادى أن يوجه التحقيق الوجهة الصحيحة

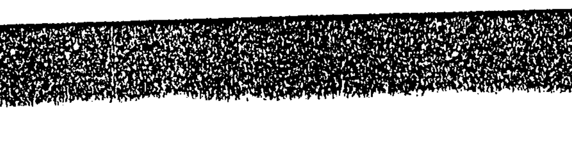
وللشريعة الاسلامية بنصوصها العامة وقوعدها الكلية خصائص النماء ورقى والازدهار التى تفي بحاجاتها الانسانية في كل عصر ومصر ، واحكام الاسلامى القضائية تساير الدعاوى بدقه في جميع مراحلها ، وتقديم الدليل تلو الدليل على أن البينة هى ما يبين به الحق وليست قاصرة على الاقرار أو الشهاده أو اليمين مع الشاهد ولكنها أهم من ذلك بكثير ، اذ تشتمل القرائن على اختلاف أنواعها كالقيافة والفراسة والخط والاشارة وغيرها من أدلة الأثبات التى يستند اليها القاضى فى الحكم مما لم يعرف له مثيل فى أى قانون من القوانين الوضعية

ويتوفر بادارة الأدلة الجنائية باحثون متخصصون فى مختلف فروع العلوم الجنائية الشرعية ، وهم على جانب من التخصص لا يتوفر له مثيل خارج هذا المجال ويحرص الخبراء على أن تكون الأراء التى يبدونها واضحه لا لبس فيها ولاغموض فى ظل الاحساس بالمسئولية الجسيمه تجاه المواطنين وحقوقهم ، ويتيح المسئولون بالامن العام لهؤلاء الخبراء فرص الاطلاع على المتغيرات والمتطورات العلمية المسمرة فى مجالات تخصصهم وذلك بالابتعاث وزيارة المختبرات المماثلة والمشاركة فى المؤتمرات والندوات .

ولا يدخر الامن العام وسعا فى سبيل دعم وتزويد ادارة الأدلة الجنائية بما يجد ويستحدث من أجهزة وامكانات علمية ، مما كان له أكبر الأثر فى الارتقاء المستمر بمستوى الأداء الفني على النحو الذي يمكنها من أداء رسالتها في خدمة الأمن والعدالة على الوجة المرضى المثمر ، وقد نجحت الادارة منذ انشائها في تقديم الخبرة الفنية على مستوى عال من الكفاية والمقدرة حازت به ثقة أجهزة التحقيق والقضاء ،وكانت التقارير الصادرة عنها موضع الاعتبار الرئيسي فى تقرير المواقف الجنائية للمتهمين ، وتبعا لذلك يزداد ماتواجهه اداره الادلة الجنائية من أعباء بصفة مستمرة مطردة ، ورغم حداثة انشاء ادارة الأدلة الجنائية الا انها لا تقل في مستوى اعدادها وأدائها عن نظيراتهاالعريقة بكثير من الدول المتقدمة .



جانب من قسم ملفات المحكومين
حيث يحفظ لأرباب السوابق ملفات تبين حالتهم الجنائية تسترجع منها المعلومات بعمليات البحث الهجائى والفني



وتضم ادارة الأدلة الجنائية الشعب والاقسام التالية :

أولا : شعبة تحقيق الشخصية :

وتضم هذه الشعبة الاقسام التالية :

١ ـ قسم السوابق : ويشتمل هذا القسم على مايلي :
- وحـدة التصنيـف .
- وحدة البحث الفني .
- وحدة البحث الهجائي .
- وحدة صحف الاحكـام .

ويختص هذا القسم بما يأتي :
- ترجمة أشكال البصمات العشرية الى تقاسيم ورموز فنية بهدف الكشف عن البيانات المسجلة لأرباب السوابق .
- بيان الحالة الجنائية لطالبي صحف الحالة الجنائية والسجناء والموقوفين والمحكوم عليهم .
- تسجيل أحكام الادانة وفتح ملف لكل محكوم عليه .
- حفظ بطاقة عشرية وبطاقة هجائية لكل محكوم عليه بحكم يعتبر سابقة .
- ضم الاحكام الجديدة لمن سبق فتح ملفات سوابق لهم .

٢ ـ قسم الاستكشاف : ويشتمل هذا القسم على مايأتي :
- وحدة الاستكشاف
- وحدة البصمات الفردية
- وحدة مختبر البصمات

جانب من قسم البحث الفني بشعبة تحقيق الشخصية
حيث يتم وضع صيغة التصنيف الفني لبطاقات البصمات العشرية والبحث بموجبها في الأرشيف الفني

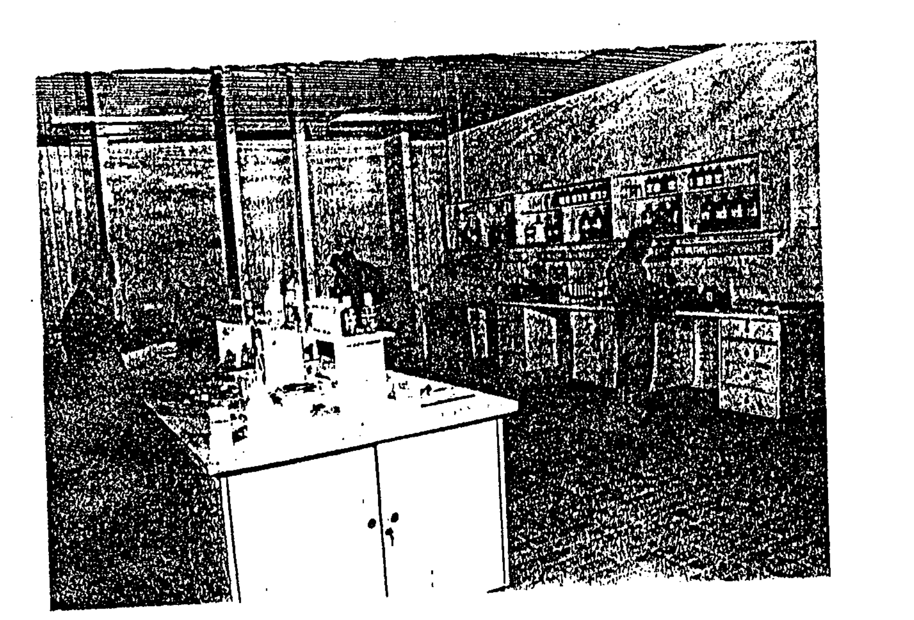
- وحدة المراجعة الفنيــة
- فحص البصمات المطعون فيها بالتزوير

ويختص هذا القسم بما يأتي :

- الانتقال لمعاينة مسرح الحادث ورفع ماقد يوجد من آثار لبصمات أصابع أو راحات أيدي أو أقدام أو اطارات المركبات .
- مقارنة الآثار المرفوعة من مسرح الحادث مع نظائرها لدى المتهمين والمشتبه فيهم أو من واقع سجلات البصمات الفردية بالشعبة .
- مقارنـة البصـمات المطعون فيها بالتزوير والموقع بها على المستندات والمحررات الرسمية والعرفية وبيان صحتها من عدمه .
- مراجعة جميع التقارير الفنية التي ترد من شعب الأدلة الجنائية بمناطق الشرطة واعتمادها .
- عمـل المحـاليل الكيميائية واظهـار آثـار البصمات التي تتطلب معاملة كيميائية خاصة ، وطبع بصمات المتوفين مجهولي الهوية .
- اظهار وفحص البصمات بالطرق الاشعاعية والميكروسكوبية ومقارنتها باستخدام أحدث الاجهزة والحاسبات الآلية .
- عمل الابحاث اللازمة لتطوير وسائل الاظهار وأعمال اخرى .

٣ ـ قسم المبعـدين :

يتلقى هذا القسم صحف الابعـاد التي ترد اليه من جميع منـاطق الشرط بالمملكة وكذلك التي ترد اليه من دول مجلس التعاون الخليجى ، أو الانتربول ، وتسجيل الأحكام ، وفتح ملف لكل مبعد من ثم إخطار الدول المعنية وجميع الأجهزة الأمنية بالمملكة للمتابعة



جانب من مختبر البصمات

فيه يتم فحص البصمات التي يتطلب إظهارها معالجة كيميائية خاصة

٤ ـ قسم التصوير الجنائى :

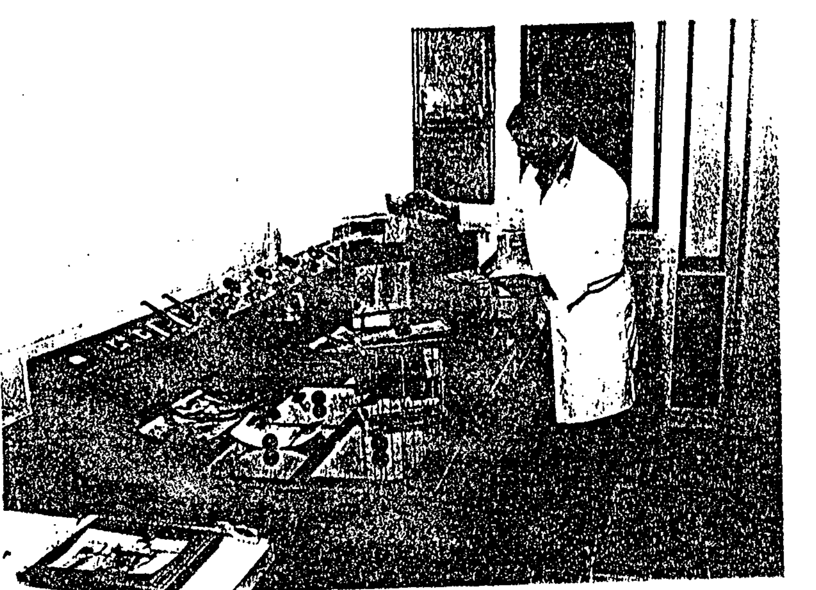
ويضم هذا القسم مايلي :

- وحدة التصوير الملون .
- وحدة التصوير الأبيض والأسود .
- وحدة تصوير الفيديو .
- وحدة التصوير الميكروسكوبى .
- وحدة تصوير الأشعة غير المنظورة .
- وحدة الأرشيف .

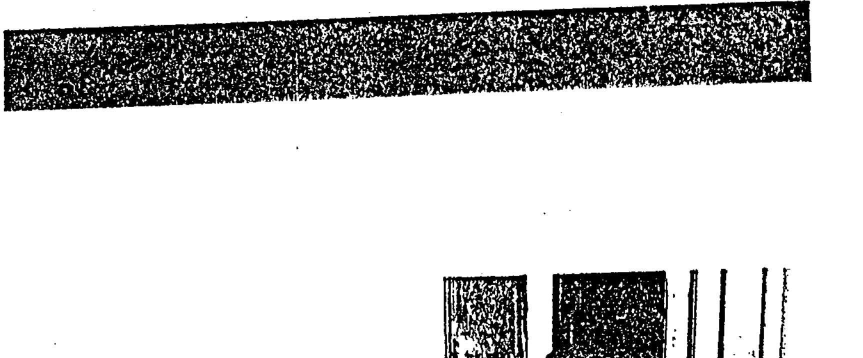
وتقوم هذه الوحدات بالأعمال التالية :

- تسجيل مسرح الجريمة بالصور الملونة والعادية وفقا لطبيعة الحادث وأنواع الأدلة بمكان الحادث وذلك بغرض تقديم صورة كاملة للحادث مع التقرير الفني للمسئولين .
- تصوير ميكروسكوبي للمواد الكيماوية والحيوانات المنوية والمنسوجات والشعر والأدلة الدقيقة .
- تصوير المحكومين والمتهمين والمشتبه فيهم .
- اعداد صور خاصة بالمبعدين والمطلوب البحث عنهم .
- تصوير كافة أنواع البصمات المنقولة من مكان الحادث أو المستندات أو أسلحة الجريمة .
- اعداد أفلام الفيديو والشرائح لتبين طبيعة وقوة الحادث والأدلة الجنائية المتروكة بمسرح الجريمة واظهار أسلوب المجرم وذلك بغرض دراسة كل حالة من قبل المسئولين . . وأيضا الاستفادة منها في أغراض الدراسة والتدريب بالدورات المتخصصة .





جانب من وحدة التصوير الملون



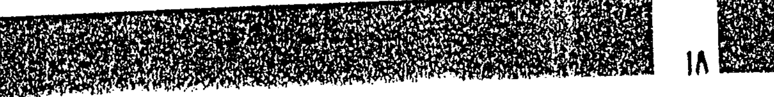
- تحديد حالة الدليل المادي الجنائي الموجود بمكان الحادث ـ واستخدام الصور في اظهار الآثار الموجودة على الدليل مما يثبت استخدامه وأيضا فحصه .
- تصوير جميع المعاملات المحولة من كافة شعب الادارة من تصوير مستندات وطب شرعى ومختبرات أو سلحة .
- تصوير معاملات التزييف والتزوير بالاشعة العادية والغير منظورة وأيضا بالميكروسكوب لاثبات الحالة الجنائية بها وتحديد الأسلوب المتبع لها واعداد التقرير الخاص بذلك .
- الانتقال لمسرح الجريمة حيث وقوعها بأى مكان بالمملكة أو بالجهات الحكومية مثل جميع المحاكم والجوازات لفحص وتصوير المستندات ـ والجوازات ذات الوضع الخاص .
- عمل أرشيف بجميع الحوادث والمتهمين والمبعدين وفقا لآخر الأساليب الفنية لسهولة استخراج صور جديدة عند الطلب .

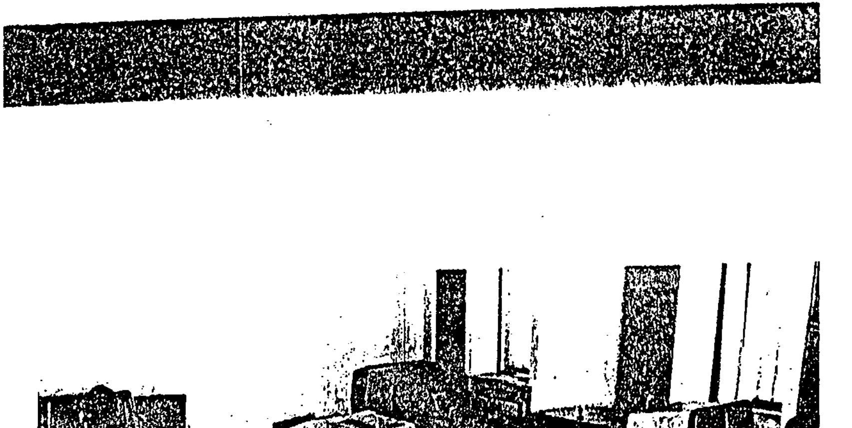
قسم الحاسب الآلي :

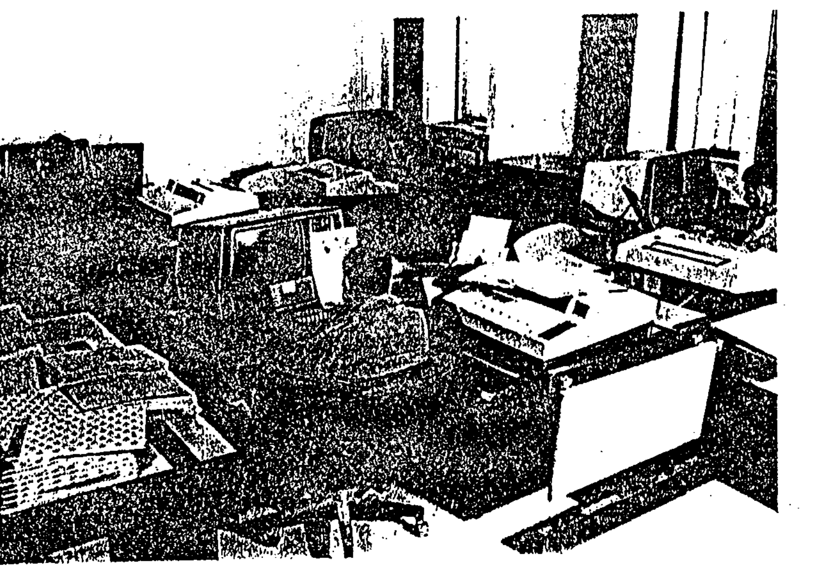
ويشتمل هذا القسم على مايلي :

- وحدة تحويل الملفات .
- وحدة البحث واستخراج النتائج .
- وحدة المقارنات الفنية .

ويختص هذا القسم بتحويل ملفات أرباب السوابق وحفظها آليا بواسطة الكومبيوتر ويتم الحفظ بموجب البيانات والمعلومات والبصمات وتسجيل الأحكام ، كما يتولى عملية البحث واستخراج النتائج وعمل المقارنات الفنية على آثار الحوادث وغيرها بواسطة النهايات الطرفية مع الجهاز المركزى بوزارة الداخلية ومركز المعلومات الوطني .







الحاسب الآلي

بواسطته تحفظ ملفات أرباب السوابق ، ويتم البحث والمقارنة بآثار الحوادث ، ومن ثم إستخراج النتائج



٦ ـ قسم رد الاعتبار :

ويختص بتلقى طلبات رد الاعتبار التي يقدمها المواطنون ممن سبق الحكم عليهم بالادانة ، ودراسة كل حالة على حدة ، ثم اتخاذ اللازم لاستصدار قرار برد اعتبار السابقة ، كأن لم تكن ، لمن يثبت اندماجه وانسجامه في المجتمع .

٧ ـ قسم الاتصالات الادارية :

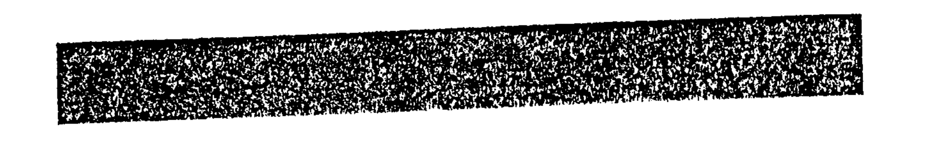
يضم مكتب لأعمال الصادر والوارد وأرشيف حفظ صور مكاتبات الشعبة .

ثانيا : شعبة المختبرات :

وبشعبة المختبرات تفحص المواد على اختلافها باستخدام الوسائل العلمية البحتة ، وبالاستعانة بأحدث أجهزة الفحص والتحليل والاستعراف من أجل استخلاص أدلة مادية عونا للمحقق والقاضى ، وانارة لطريق العدالة .

وتنقسم هذه الشعبة الى خمسة أقسام رئيسية ، هى :

١ ـ قسم الطب الشرعي .
٢ ـ قسم الفحوص الحيوية (السريولوجي) .
٣ ـ قسم الكيمياء العامة .
٤ ـ قسم السموم والمخدرات .
٥ ـ قسم الأجهزة والمستودعات المركزية .





جانب من المختبر الكيميائي

حيث يتم فحص وتحليل مختلف العينات التي ترفع من مسرح الحادث

أ - قسم الطب الشرعي :

يفحص الأطباء الشرعيون الجسم البشري حيا أو ميتا ، ويقومون بالتشريح في الحالات التي تتطلب ذلك وفقا لقواعد وأنظمة معمول بها في هذا الشأن وذلك لايضاح أسباب الوفاة ، وكيفية حدوثها ، والمدة التقريبية التي انقضت على حدوثها ، وطبيعة الجروح والاصابات وعمرها ، والآلات المسببة لها ، وموقف الضارب من المضروب ، وفضح الاصابات المفتعلة ، وبيان ماإذا كان الحادث جنائي بفعل الغير ، أم انتحار ، أم قضاء وقدرا .

والجثث المجهولة خاصة تلك التي تغيرت معالمها بفعل التعفن أو التشوه أو التفحم تفحص بمعرفة الأطباء الشرعيين لتحديد جنس المتوفي وعمره التقريبي وبعض الأوصاف التي يمكن عن طريقها التعرف على شخصيته المجهولة .

وفي حالات تعدد الاصابات وتعدد المتهمين يمكن تحديد الضربة القاتلة التي أدت فعلا للوفاة ، ويترتب على ذلك تحديد مسئولية كل معتد حسب الضربة التي أحدثها ، وقد يثبت من الصفة التشريحية أن الوفاة كانت نتيجة لسكتة قلبية ، وأنه لم يقع على المتوفى أي اعتداء .

وفي قضايا الأنساب أو قضايا البنوة المتنازع عليها ، يبرز دور الطب الشرعي في استبعاد كل من أتهم ظلما عند مالا تتفق فصائل دم المولود مع فصائل الأب المتهم ، كما يمكن نفى نسب طفل عن زوجين معينين اذا ما ادعيا أن طفلا ما هو أبنهما ، والأحكام التي تبنى على تحديد فصائل الدم هي أحكام مبنية على حقائق مقطوع بها ، لأن فصائل الدماء تورث طبقا لقوانين معينة .

ويكشف الأطباء الشرعيون على الضحايا والمتهمين في جرائم الجنس لبيان ما يهم من اصابات ، وتفحص الملابس ، وترفع العينات للفحص المخبرى لتقييم مدى صحة ادعاءات المجنى عليهم .



جانب من مختبر السريولوجي

حيث يتم التعرف على الدماء ومصدرها

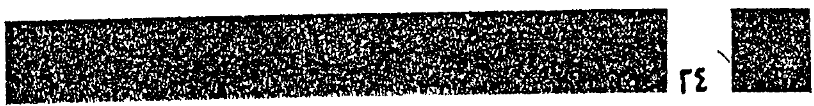
وفي الحوادث المرورية قد يتطلب الأمر فحص جثث الضحايا بمعرفة الطبيب الشرعي لاعطاء تصور للحادث وبيان ما اذا كانت الاصابات ناشئة فعلا من حادث مروري أم غيره وذلك عند الاشتباه الجنائي .

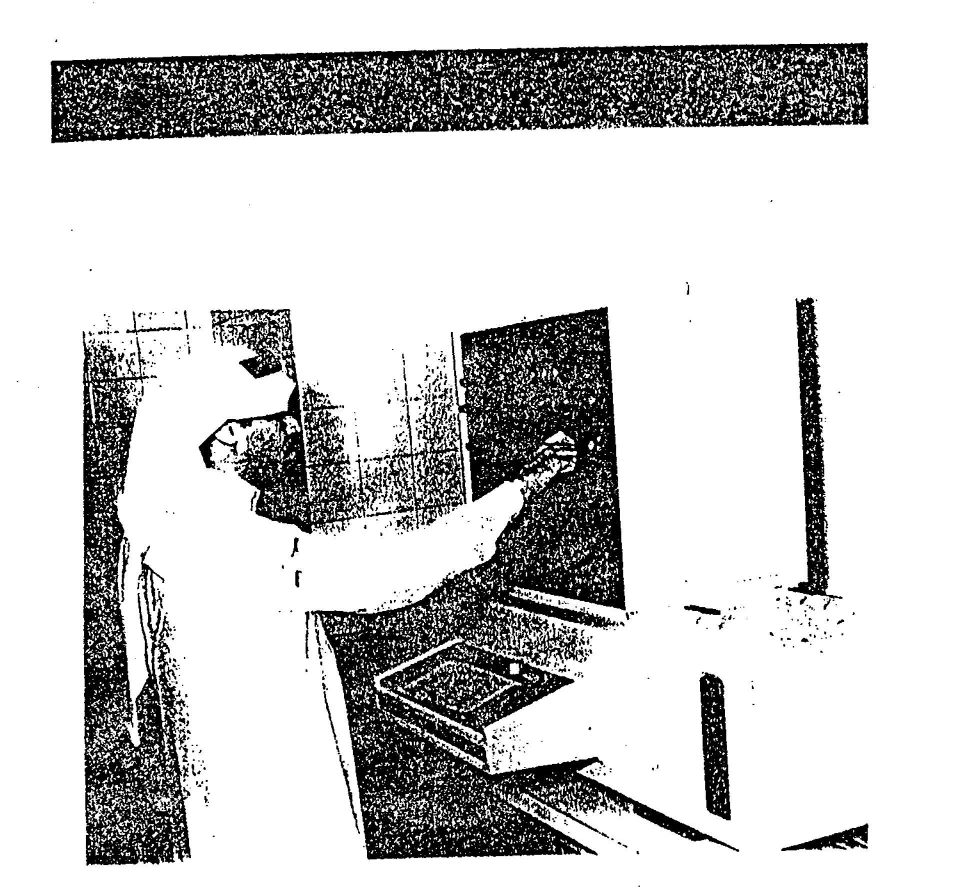
وكذلك في قضايا الوفيات الناشئة عن تعاطي المواد المخدرة أو الأدوية العقاقير أو نتيجة للعلاج أو الاهمال الطبي غالبا ما يتطلب الأمر الاستعانة بالطبيب الشرعي لابداء الرأى في أسباب الوفاة .

ب ـ قسم الفحوص الحيوية (السريولوجي) :

ويتولى القسم القيام بالأعمال التالية :

١ ـ التعرف على وجود دماء ومعرفة نوعها وتحديد فصائل الدماء والفصل في قضايا البنوة .
٢ ـ التعرف على وجود سوائل منوية .
٣ ـ التعرف على نوع الشعر مقارنته .
٤ ـ التعرف على أنواع الخيوط ومقارنتها .
٥ ـ فحص البراز والقيء ومحتويات المعدة والتعرف على بقايا الأطمة .
٦ ـ فحص البول والتعرف على نوعه .
٧ ـ تحديد أماكن العرق وفحصه وتحديد فصائله .
٨ ـ فحص البقايا الورقية والخشبية والمواد النباتية .
٩ ـ فحص مخلفات لفائف التبع وتحديد فصائل اللعاب بطرفها .
١٠ ـ والعمل جاري بهذا القسم لادخال طريقة اليزا (ELISA) المستحدثة مؤخرا لمعرفة نوع الدم والمني والأنسجة وتحديد ما يعرف ببصمة الدم (DNA)ليمكن تقدير نسبة الأنسجة والدم والمني وغيرها من الافرازات الحي[illegible] لشخص بعينه دون سواه .





المطياف .. أو مقياس الضوء الطيفي

بواسطته يتم تحليل الأدوية والعقاقير والمخدرات والمواد العضوية في منطقة الأشعة المرئية والأشعة فوق البنفسجية

جـ - قسم الكيمياء العامة :

وأعمال هذا القسم لايمكن وضع حصر دقيق لها ، فهي تتناول الفحص والتحليل للاستعراف على أي مادة من المواد والمقارنة بين بعضها البعض . . ومن أهم هذه الأعمال ما يلي :

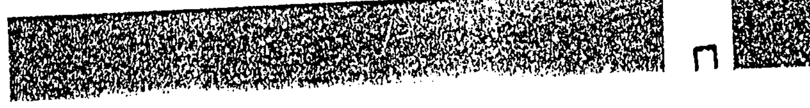
١ - فحص المواد المتفجرة ومخلفات الانفجارات .
٢ - فحص مخلفات الحرائق والتعرف على ماتحويه من موادبترولية أو غيرها .
٣ - فحص مخلفات وآثار اطلاق الاسلحة النارية سواء بداخل السلاح أو على ملابس المصاب أو بأيدي المتهمين .
٤ - فحص عينات الطلاء والمقارنة بينها خاصة في الحوادث المرورية .
٥ - فحص عينات الزجاج ومقارنتها .
٦ - فحص عينات التربة ومقارنتها .
٧ - فحص المواد المجهولة المشتبه فيها للتعرف عليها .

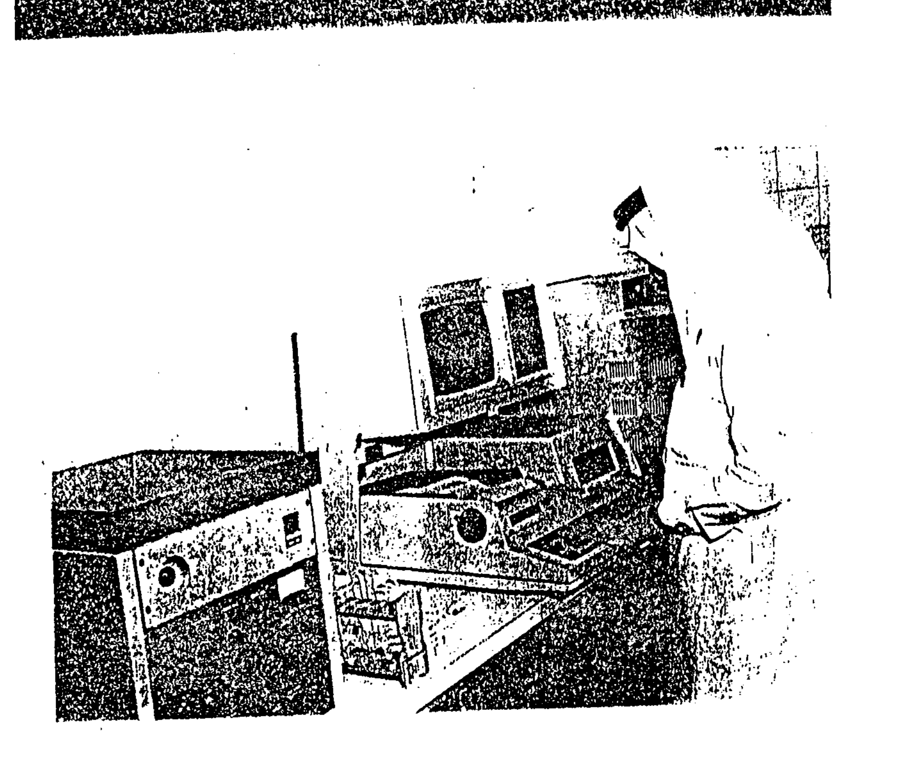
د - قسم السموم والمخدرات

ويختص هذا القسم بالتعرف على السموم المعدنية والعضوية والغازية وعلى المخدرات الطبيعية والمصنعة والمبيدات الحشرية والعقاقير وتحديد نسبة الكحول المسكرة في الدم والمشروبات .

ويقوم بالبحث عن هذه المواد في عينات الدماء والأحشاء ومحتويات المعدة و الأمعاء والبول والسوائل الحيوية . ويقوم بتحديد نوع السم أو المخدر أو العقار ونسبة وجوده بغرض اثبات تعاطي المادة ، ولتحديد اسباب الوفاة هل هى عرضية أو جنائية أو انتحارية . . والكشف على تلوث المياه أو الأعلاف والأسمدة بالمبيدات الحشرية والمواد الكيماوية .

ويخدم هذا القسم القطاعات الأمنية والجمركية والصحية والهيئات الزراعية .





جهاز الكروماتوجرافيا الغازية

حيث يتم بواسطته تحليل المواد إلى مكوناتها ، والتعرف عليها ويستخدم في تحليل الأدوية والعقاقير والمخدرات والعديد من المواد الكيميائية

جـ ـ قسم الأجهزة والمستودعات :

ويضم جناحا يحوي الاجهزة المركزية اللازمة للفحص والتحليل والتي تخدم مختلف أقسام الشعبة ، وهى من أحدث الأجهزة في مجالات الفحص والاستعراف ، ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

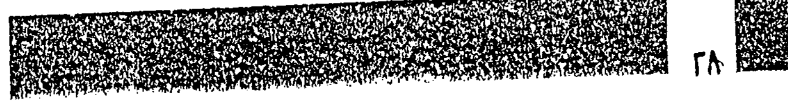
- جهاز التحليل الطيفي (الاسبكتروجراف) .
- أجهزة الفصل الكروماتوجرافي على اختلاف أنواعها ومنها جهاز كروماتوجرافي الغاز السائل .
- جهاز الرسم القطبي .
- أجهزة للتحليل باستخدام الاشعة دون الحمراء .
- أجهزة التحليل باستخدام الاشعة فوق البنفسجية .
- جهاز للفحص بالاشعة السينية (أشعة اكس) .

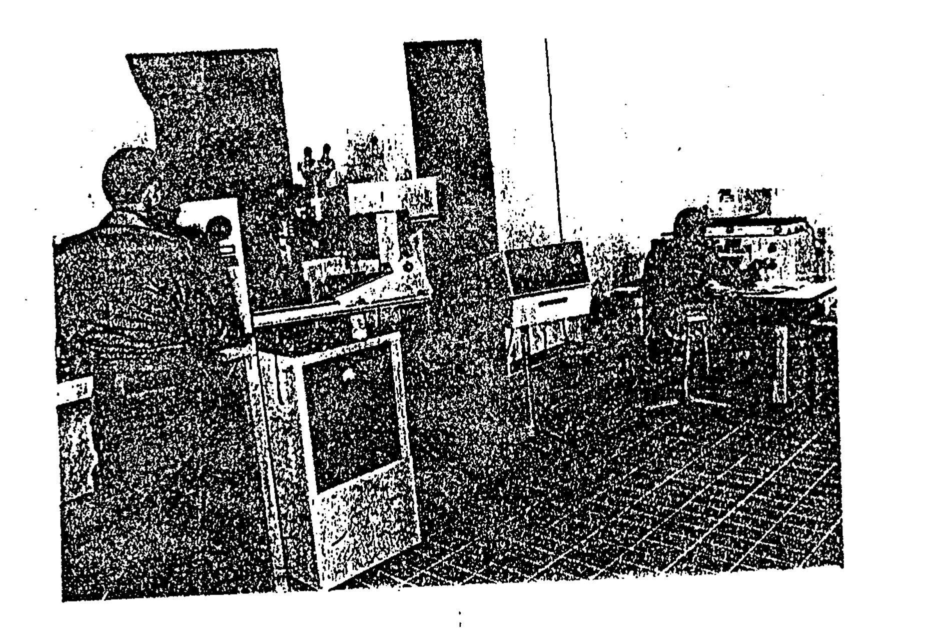
ويضم هذا القسم أيضا جناحا للمستودعات يزود أقسام الشعبة وشعب الادارة الاخرى ، وشعب الادلة الجنائية بشرط المناطق بما تحتاجه من المواد الكيميائية والزجاجيات والأدوات المخبرية ، وتحوي هذه المستودعات ما يربو على ألف وخمسمائة صنف من كيماويات وأجهزة وزجاجيات .

ويجري العمل حاليا على برمجة محتوى هذه المستودعات في شرائط ممغنطة ليمكن الرجوع اليها باستخدام جهاز الحاسب الآلي لتيسير أعمال الجرد والوفاء بالطلبات ، ويتم الاشراف على هذا الجناح من قبل قسم الكيمياء العامة .

ثالثا ـ شعبة ابحاث التزييف والتزوير

وتختص هذه الشعبة بالكشف عن جرائم تزوير المستندات ، وتزييف العملات والتقرير عنها ، وتقديم الدليل الجنائي من واقع الفحص الفني .





جهاز الاسبكتروجراف

بواسطته يتم التعرف على المعادن ونسبتها في العينات

١٩٠

وجرائم التزوير تتصدر غيرها من الجرائم في المجتمعات المتحضرة لارتباطها بالتقدم الاقتصادي والثقافي ، فتزداد تبعا لازدياده ، وقد لحق التطور العلمي والفني أساليب الجناة في هذا النطاق فسخروا العلم في جرائمهم لاتقانها واخفاء معالمها ، وفحص الوثائق من أدق فروع العلوم الجنائية و أكثرها تخصصا ، والكثير من حالات التزوير لايمكن التعرف عليها بالفحص السطحي أو العين المجردة ولابد لاكتشافها من فحص فني وتجربة صادقة ، وملاحظة دقيقة .

وقد قامت ادارة الادلة الجنائية بتنظيم أعمال خبرة فحص الوثائق والمستندات بهذه الشعبة ووضعت لها ضوابط محكمة يباشر الخبراء العمل بمقتضاها .

وتضم شعبة ابحاث التزييف والتزوير الأقسام الآتية

- قسم فحص الخطوط اليدوية .
- قسم فحص الكتابات الآلية .
- قسم فحص وتحليل مواد الكتابة .
- قسم فحص النقد .
- قسم فحص بصمة الصوت .

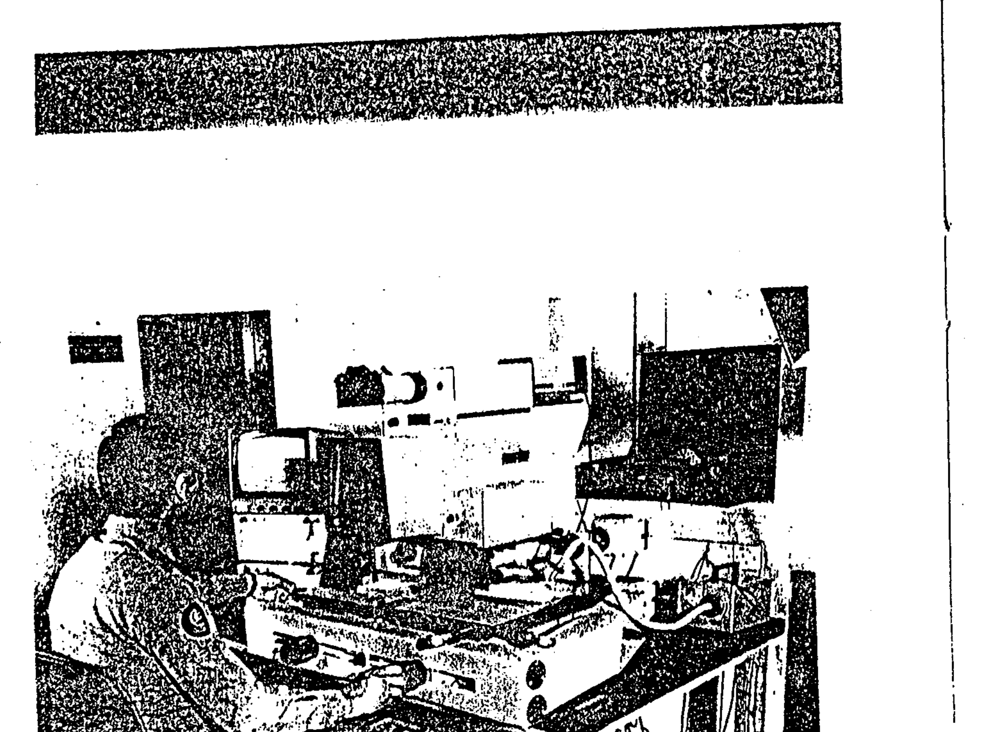
وتختص الشعبة في مجال تزوير المستندات بمايلي :

١ - دراسة الخطوط والتوقيعات وصولا لمعرفة ما اذا كانت قد صدرت حقيقة من أصحابها أم أنها أدخلت عليهم زورا بأسلوب من أساليب التقليد أو المحاكاة أو النقل وتحديد ذلك الأسلوب .

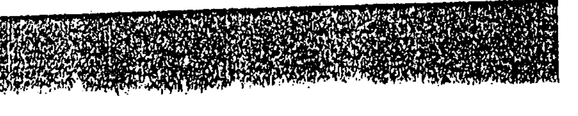
٢ - دراسة الكتابات المجهولة ومقارنتها للتعرف على كاتبها .

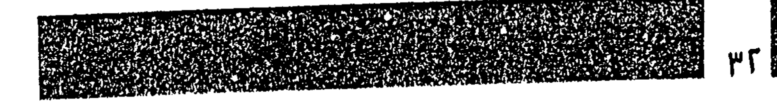
٣ - تحديد مواضع المحو الآلي أو الكيميائي وبيان مدى التغيير الذي طرأ على السند نتيجة لهذا المحو ، ومحاولة اعادة اظهار الكتابة التي تعرضت للمحو .

٤ - تحديد مواضع الاعادة على الكتابات وبيان دواعي هذه الاعادة ، أهي للتغيير



بشعبة أبحاث التزييف والتزوير
أحدث الأجهزة المستخدمة في تكبير ومقارنة الخطوط والتوقيعات العملات .





والتعديل والاضافة أم هى محاولة لايضاح واظهار كتابة كادت تختفي لسبب من الاسباب .

٥ ـ تحديد ما أضيف للسند والهدف منه والعلاقة الزمنية بين الكتابات الأصلية والكتابات المضافة .

٦ ـ التعرف على الكتابة المطموسة والكتابة الكامنة والكتابات الخفية غير المرئية (السرية) والكتابات الذابلة (الباهته) نتيجة لعوامل المختلفة مثل القدم والبلل وضوء الشمس المباشر . . الخ .

٧ ـ اظهار ضغوط الكتابة والتعرف عليها .

٨ ـ محاولة استظهار ما كان بالأوراق المحترقة أو شبه المحترقة من كتابات .

٩ ـ دراسة تقادم المستندات وبيان العلاقة الزمنية بين عبارات متن السند وما يذيلها من توقيعات .

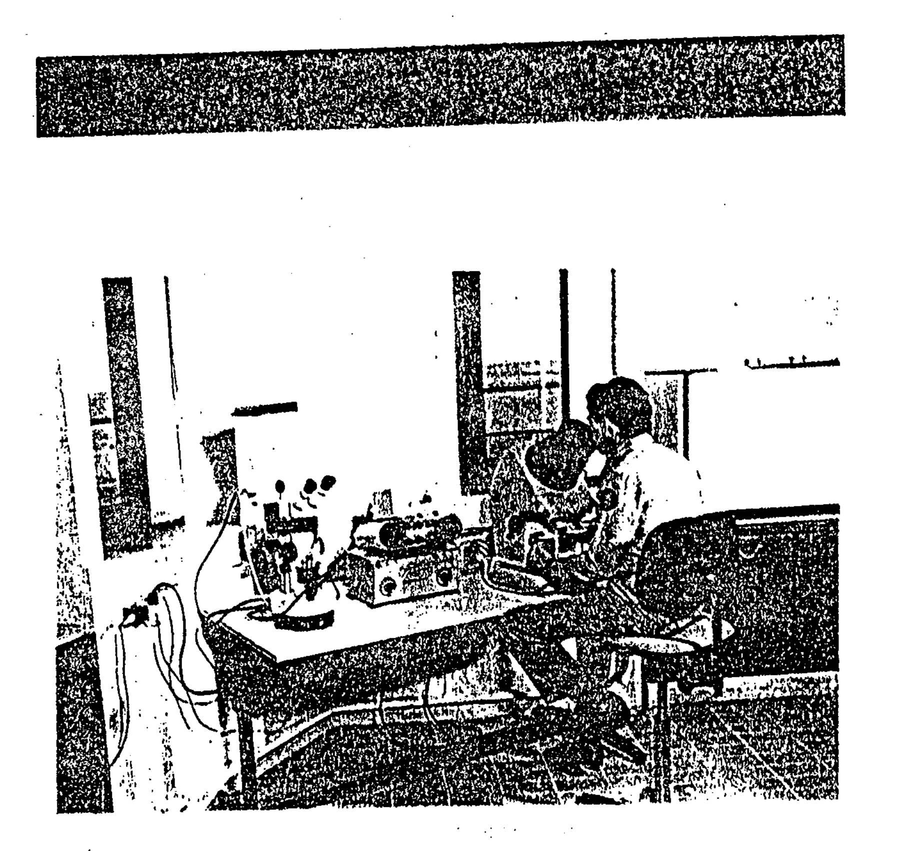
١٠ ـ فحص جرات الكتابة المتقاطعة والمتراكبة وذلك لدراسة تتابعها و أي منها كتب قبل الأخر .

١١ ـ فحص ومقارنة مختلف مواد الكتابة وادواتها من ورق واقلام ومداد وغيرها من المواد الاخرى مثل الاصباغ اللاصقة ومواد التغليف ومداد الختم وشمع الختم وورق الكربون . . الخ ، ويجري فحصها بالوسائل الطبيعية وطرق التحليل الكيميائي .

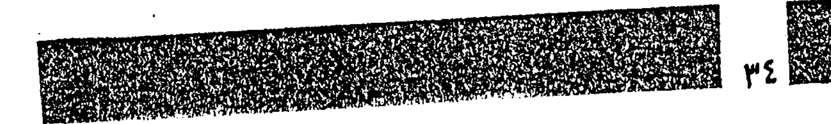
١٢ ـ فحص وثائق السفر والهويات واستمارات ورخص المرور وغيرها من المحررات الادارية .

١٣ ـ دراسة ما أثبت بواسطة آلة كاتبة لنسبه أو نفي صدوره من آلة معينة ، والكشف عما يتعرض له المستند المحرر على الآلة الكاتبة من حك أو اضافة أو تعديل ودراسة اسلوب استخدام الآلة الكاتبة للتعرف على الناسخ .

١٤ ـ دراسة المستندات المطبوعة وتحديد الطريقة المستخدمة في طباعتها وفحص مواد الطباعة وأدواتها .



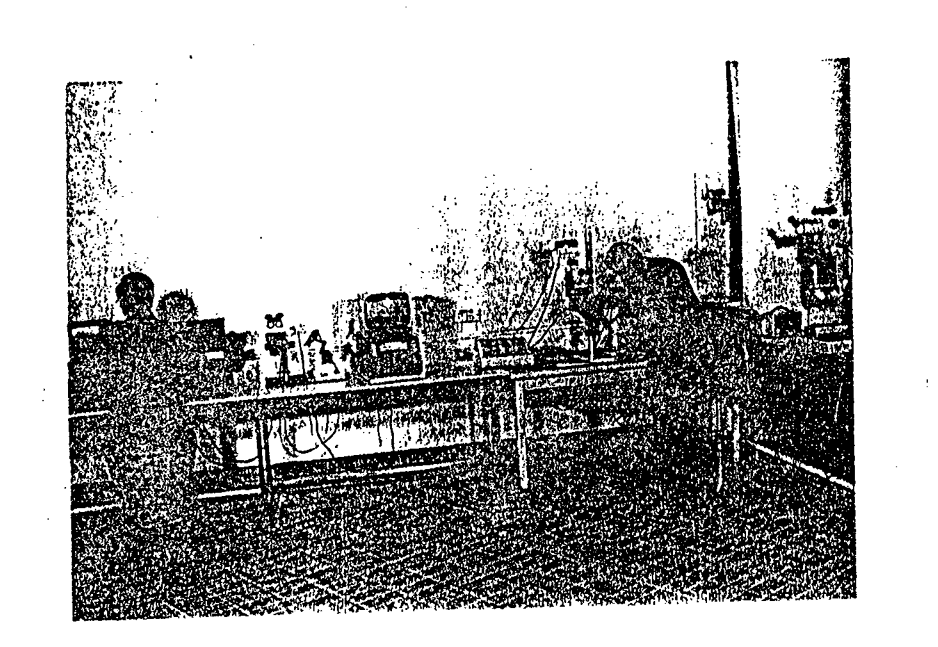
بشعبة أبحاث التزييف والتزوير
أجهزة حديثة متطورة للتكبير والمقارنة والتصوير
في ذات الوقت



١٥ ـ فحص ومقارنة طبعات الاختام والكليشيهات بأنواعها .
١٦ ـ فحص ومقارنة العلامات التجارية ودمغات الموازين والذهب والفضة وأختام لحوم الذبائح .
١٧ ـ اعـادة اظهار الكتابات والعلامات والنقوش التي كانت محفورة على الاسطح المعدنية كالاسلحة ومحركات السيارات . . الخ ، وتعرضت للطمس أو الازالة الجزئية أو الكاملة .

وتختص الشعبة في مجال تزييف النقد بما يلي :
١ ـ فحص العـلامات الورقية والمعدنية المحلية والاجنبية وغيرها من المطبوعات أو المسكوكات الرسمية مثل طوابع البريد والطوابع المالية وبيان ما اذا كانت صحيحة أو مزيفة وتحديد أوجه تزييفها والاسلوب الذي أتبع في اصطناعها وتقييمها للتعرف على مدى اتقانها وانخداع الشخص العادي بها .
٢ ـ التعرف على العلاقة بين العملات المزيفة التي تضبط في جهات متعددة لبيان ما اذا كانت من نتاج مصدر تزييف واحد ، أو من مصادر مختلفة ليتاح لرجال الضبط والتحقيق تتبع خطوات المروجين ، وكذلك الربط بين ما يضبط من عملات وبين ما ينشر عنها بمجلة التزييف والتزوير التى تصدر عن الشرطة الجنائية وهو ما يعرف بربط حالات تزييف النقد .
٣ ـ اجراء فحص تفصيلي للأدوات والمواد المضبوطة في وكر جريمة التزييف وبيان مدى صلاحيتها وما استخدم منها فعلا في جريمة تزييف معينة والربط بين هذه الأدوات وعملات مزيفة مضبوطة أو عملات سبق ضبطها أو عملات سبق النشر عنها .

ـ ويختص قسـم فحص بصمة الصوت بتحليل ومقارنة الأصـوات :
فبـواسـطة جهاز (سبكتروجراف الصوت) أو مطياف الصوت تتحول ترددات



أجهزة المسح الطيفي للوثائق والمستندات
تكشف عن أي عبث تتعرض له

الموجات الصوتية الى منحنيات بيانية تعرف ببصمة الصوت وهذه يتم مقارنتها بعضها بالبعض .

رابعا ـ شعبة فحص الاسلحة النارية و آثار الآلات :

وتنقسم هذه الشعبة الى قسمين :

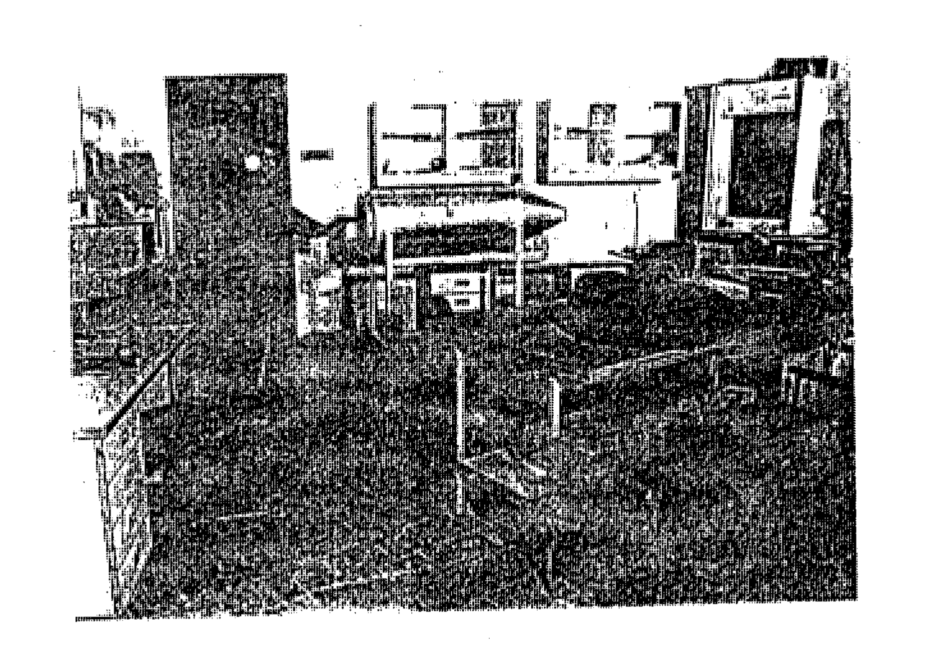
القسم الأول ـ قسم فحص الاسلحة النارية .

القسم الثاني ـ قسم فحص آثار الآلات .

أدى انتشار الاسلحة النارية الى ازدياد الحوادث الناجمة عن استعمالها وربما كانت الاسلحة النارية وراء غالبية حوادث الاعتداء على المستوى العالمي وللسلاح الناري أهمية كبيرة كدليل على الاتهام ، والتعرف على السلاح طريق للتعرف على صاحبه واثبات الفعل الجنائي عليه ، ويستعان بالسلاح في تعقب المجرم والربط بينه وبين الجريمة ، والعثور على مقذوف ناري في مكان حادث لم يعرف مرتكبه ومقارنته بما قد يضبط بعد ذلك من أسلحة مشتبه فيها أو مقارنته بمقذوفات عثر عليها في حادث آخر مماثل يؤدي الى ربط الحوادث بعضها بالبعض بما يكفي لتوفر أدلة دامغة .

ويدعى خبراء الشعبة لمعاينة الحوادث التي يستخدم فيها أسلحة نارية وفحص ما يضبط من أسلحة ومقذوفات نارية لابداء الرأي في أمور عديدة ، أهمها :

- التعرف على نوع السلاح المستخدم في اطلاق مقذوفات أو أغلفة مقذوفات معينة عثر عليها بمكان الحادث .
- التعرف على انواع المقذوفات وانواع الأغلفة ومقارنتها ومعرفة عدد الأسلحة المستخدمة في ارتكاب الجريمة .
- تقديم تقرير عن السلاح المضبوط واثبات اطلاقه وتحديد ما اذا كان الاطلاق قد تم في وقت معاصر لوقوع الحادث من عدمه .



عملية إطلاق الأسلحة النارية
للحصول على نماذج للمقارنة



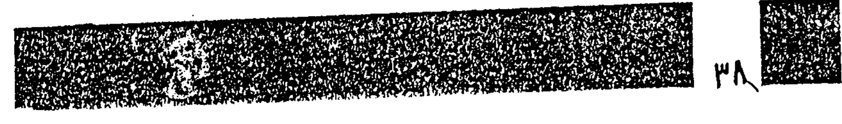
- مقارنة المقذوفات والأغلفة الفارغة التي عثر عليها بمكان الحادث بالسلاح المضبوط لاثبات علاقتها به أو نفي هذه العلاقة .
- تحديد مسافة الاطلاق وذلك عن طريق دراسة الأثار المختلفة عنه ودراسة فتحات الدخول والخروج وانتشار البارود أو انتشار الرش .
- تحديد جهة وزاوية الأطلاق ودراسة مسار المقذوف والأسطح التي ارتطم بها . . الخ

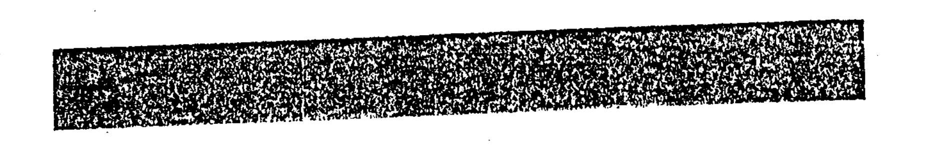
ويقوم خبراء فحص آثار الآلات بالشعبة بما يلي :

- التعرف على طبيعة ونوع الآلات المستعملة في مسرح الحادث والتعرف على أوصافها وذلك من خلال دراسة آثار استخدامها فالعلامات الدقيقة التي يحملها شكل سن الألة أو حافتها ينطبع على الاسطح التي تحتك بها أو تضغط عليها .
- تحديد ذات الألة المستعملة بعد التعرف عليها فنيا من بين الآلات الأخرى المشتبه في استخدامها ويتأكد ذلك عن طريق اجراء مقارنة بين أثر مسرح الحادث وأثر عينة الألة المشتبه في استخدامها وتطابق الخطوط الفنية لكلا الأثرين .
- التعرف على طرق فتح الأبواب والنوافذ والخزائن الحديدية ، وما اذا كانت فتحت بمفاتيحها الأصلية أو بمفاتيح مصطنعة ، وذلك عن طريق دراسة آثار استخدام المفاتيح واحتكاكها بالاجزاء الداخلية للكوالين والأقفال .
- معرفة ما اذا كانت آثار استخدام الآلات أو آثار كسر الأبواب وزجاج النوافذ طبيعية أو مفتعلة للايهام بوقوع حادث على نحو معين .

خامسا ـ شـــعبة المعاينة :

وهى تمثل ادارة الادلة الجنائية في تلقي البلاغات والانتقال الفوري للحوادث المختلفة في أي ساعة من ليل أو نهار ، كحوادث القتل والانتحار والاغتصاب والسرقات والوفيات المشتبه فيها والصدم أو الدهس والهروب وحوادث الصدم الجسيمة التي بها وفيات ، وكذلك حوادث الحرائق الهامة أو الغامضة أو المشتبه في







فحص مختلف أنواع الأسلحة النارية
التي تضبط في الحوادث الجنائية

افتعالها لاخفاء جريمة أخرى ونحوه ، وحوادث اطلاق النار والانفجارات والانهيارات و الغرق وغير ذلك .

وتنقسم هـذه الشعبة الى ثلاثة أقسـام :

— قسم الانتقال .
— قسم فحص الحرائق .
— قسم الكلاب البوليسية

١ ـ قسم الانتقـال :

ويضم خبراء جنائيين يتولون الانتقال الى مسرح الحوادث لتقديم العون المباشر للمحقق الذي يكون في انتظارهم لكشف ما قد يكون من غموض وتفسير ما يوجد من المسائل الفنية التي تعترضه وذلك على النحو التالي :

— يتولى الخبير دراسة مسرح الحادث ككل وكشف الآثار المختلفة عن ارتكابه فيما يخصه سواء أكانت خفية أو آثار دقيقة يصعب مشاهدتها أو الاحساس بها أو الاهتداء الى مواضعها .

— رفع الآثار والمخلفات بالطريقة العلمية الصحيحة التي لا تغير من جوهرها أو شكلها أو تنتقص منها .

— اجراء الفحوص الفنية حيث يتولى الخبير فحص الأثر أو الجسم المادى المتخلف عن ارتكاب الجريمة وذلك بنسبته الى أصله ومصدره سواء أكان هذا المصدر جسم انسان (كتماثل البصمات وانطباقها) أو الملابس التي يرتديها أو الآلات التي يستخدمها ، وفي الحالات التي تحتاج الى فحوص معملية أو تدخل في اختصاص احدى الشعب الأخرى بالادارة فانها تحال اليها لاعطاء النتائج عنها .

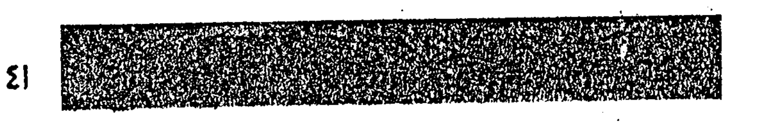
— اعطاء المحقق بعض التوضيحات الفنية الأولية في مكان الحادث عن البيانات والمعلومات الجوهرية التي يهمه معرفتها حتى يسير على ـ هداها في اجراءاته وبحثه كتعريفه بالمراحل الحقيقية التي تم بها ارتكاب الحادث ومواطن الافتعال فيها اذا كان هناك ثمة افتعال أو تضليل وكذا اعطاء بعض البيانات والتعريفات عن شخصية الجانى وسلوكه وصفاته يكون له دور في تضييق دائرة البحث .

— وأخيرا فان الخبير الجنائى يتولى في النهاية وضع النتائج الفنية التي توصل اليها بعدما يتجمع لديه كافة الادلة المادية سواء تحصل عليها بنفسه في مسرح الحادث ومعاينته أو من نتائج الفحص المعملية الكيميائية والطبيعية التي تعطى بدورها جزئية يربطها بباقي الأصول للتوصل الى النتائج النهائية المكاملة وفي كل الأحوال يتولى الخبير الجنائي تقييم كل دليل اثبات أو دليل مادى على حدة تقييما فنيا طبقا للاصوال العلمية سواء أكان اثباتا أو دليل نفي يربط هذه الأدلة بعضها ببعض لتعطى في النهاية التصور الحقيقي للخطوات التي تم بها ارتكاب الجريمة بما يستقيم مع المنطق العلمي وتسلسل الوقائع .

٢ ـ قسم فحص الحرائق :

وينتقل خبراء هذا القسم الى أماكن الحرائق لتحديد مايلى :

— منطقة بداية الحريق . . ويتضح أهمية ذلك عندما يتسع الحريق فيشمل عدة طوابق أو أقسام في مبنى أو مصنع أو مستودع أو يشمل عدة مبانى أو مصانع مجاورة ، وقد ينفى بعضهم بداية الحريق من المكان الذي يخصه ويدعى أنها بدأت من ملك جاره ، وتثور بهذا الشأن اشكالات لتحديد مسؤلية المتسبب التالية من البحث ، وهي تحديد سبب الحريق ، فالسبب يمكن من غير شك في منطقة البداية ويستعين الخبير في ذلك بجملة مظاهر يلاحظها في مسرح الحارث ويستطيع من خلالها تحديد منطقة البداية وتعيين اتجاهات انتشار النيران



من هذه المنطقة أثناء سريانها في الاتجاهات المختلفة .

- تحديد سبب الحريق . . سواء أكانت أسباب عارضة لادخل للانسان فيها كالصواعق والعوامل الجوية أو الاشتعال الذاتى أو أسباب ناتجة عن نوع من أنواع الاهمال وصوره المختلفة ، كخطأ في التمديدات . الكهربائية واستخدام المدافىء أو المواقد على اختلاف أنواعها (كيروسين وبوتاجاز وغيرها) واستخدام الاجهزة الكهربائية والقاء أعقاب السجائر وغير ذلك ، كما يستطيع الخبير من خلال المعاينة والفحص معرفة ما اذا كان الحادث متعمدا وذلك من مظاهر وعلامات معينة يلاحظها في مكان الحريق كوجود آثار انهدام للمكان سابقة على بداية الحريق أو تعدد مناطق الاحتراق منفصلة عن بعضها في الموقع الواحد أو العثور على بقايا مواد بترولية أو كيميائية غريبة مساعدة على الاشتعال أو وجود جريمة أخرى معاصرة كقتل أو سرقة فيفتعل الجاني حريقا لطمس معالمها وابعاد شبهة ارتكاب الجريمة الأولى عن نفسه .

- تحديد الوقت الفعلى لابتداء الحريق . . وذلك بغض النظر عن وقت اكتشافه والذى قد يتأخر ويتراخى ظهور علامات بالخارج عن وقت البداية لأسباب ترجع الى طبيعة الحريق وطريقة انتشاره اذا أخذ شكلا بطيئا على هيئة توهج أو يكون ذلك مقصودا باستخدام وسيلة كهربائية أو كيميائية أو ميكانيكية من شأنها تأخير ظهور علامات الحريق لفترة تسمح بابتعاد الجاني عن الحادث لابعاد الشبهة عن نفسه واثبات وجوده في مكان آخر عند اكتشاف الحريق وتحديد الوقت الفعلي لابتداء الحريق يفيد في معرفة صلة العاملين أو المتواجدين في المكان بالحريق اذا ثبت معاصرة بداية الحريق لفترة وجودهم بداخله وقبل مغادرتهم له بعد انتهاء العمل اليومي وغلق الأبواب .

- تحديد صلة المتهمين أو المشتبه فيهم بالحريق . . ويتم ذلك عن طريق دراسة آثار الاحتراق التي قد تحدث بأجسامهم أو بملابسهم بصفة عرضية عند اشعالهم النار دون اتخاذ الحيطة الكافية ، وكذا وجود آثار لمواد بترولية أو أي مواد كيميائية

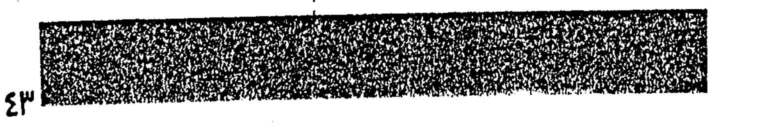
أخرى مساعدة على الاشتعال قد تكون عالقة بملابسهم أو بأيديهم أو تحت أظافرهم ، كما قد تثبت صلتهم بالحريق بطريقة غير مباشرة عن طريق اقامة الادلة الجنائية بصلتهم بالجريمة الأصلية التي افتعل الحريق لاخفاء معالمها كوجود آثار بصمات أو تلوثات دموية أو ضبط الأسلحة المستعملة وغير ذلك .

٣ - قسم الكلاب البوليسية :

ويعتبر انشاء هذا القسم تطويرا لوسائل الشرطة لمكافحة الجريمة وتعقبها حيث تؤدي كلاب الشرطة المدربة تدريبا خاصا خدمات جليلة في هذا المجال تقصر عنها الوسائل الأخرى وذلك باستغلال حاسة الشم لدى الكلب وهي تنفرد بقوة تمكنه من تمييز رائحة الأشخاص بحيث يسهل تعرفه على صاحب الأثر أو الجسم المادى الذي يتم العثور عليه بمكان الحادث ، كما يستطيع متابعة آثار الأقدام وتحديد اتجاهاتها وأماكن انتهائها واستقرار صاحبها كما يستطيع تمييز روائح بعض المواد الخطرة كالمفرقعات أو المحظور تداولها وحيازتها كالمخدرات ويفيد ذلك في التعرف على مثل هذه المواد حتى ولوكانت داخل الحقائب كما في المطارات والموانىء ، وللكلاب دور فعال كذلك في مجالات الحراسات والدوريات الشرطية

الاشتراك في المؤتمرات الدولية :

نتيجة للطفرة العلمية التي يشهدها العالم الحديث في كافة مجالات وفروع العلوم النظرية والتطبيقية ، فان الأبحاث الجنائية الفنية تشهد بدورها متغيرات وتطورات مستمرة تشمل في بعض جوانبها استحداث نظريات علمية جديدة لم تكن معروفة من قبل ، ونبذ أخرى قديمة يثبت من خلال الممارسات العملية قصورها أو عدم احكامها أو كفايتها في تقرير الادلة المادية التي تدخل عنصرا في الاثبات الجنائي



وتقرير مواقف المتهمين وتقييم الادعاءات والفصل في صحتها أو تبرز في محيط العمل وسائل وأساليب جديدة في التعامل مع الآثار التي تتخلف في مسرح الحادث بحيث تعطى الفحوص والاختبارات المعملية التي تجرى عليها نتائج أدق رغم أن العينات قد تكـون ضئيلة أو مختلطة بشوائب قديمة تغيرت معالمها وقاربت الاندثار بحيث يتعـذر فحصها بالوسائل التقليدية السابقة ، كما قد تشمل المتغيرات ظهور أجهزة عملية متطورة تتضاءل بجانبها الأجهزة التقليدية وفي هذا المجال تتنافس الشركات والمصانع العالمية المتخصصة وتبذل قدراتها الفنية في الابتكار والانتاج العلمى لتقدم الى المعامل والمختبرات الجنائية والعاملين في الحقل الجنائي أحدث الأجهزة العلمية التي تساعد الخبراء في الوصول الى أدق وأحكم النتائج في أسرع وقت وبأقل جهد .

ولما كان مجال التعرف على نواحى التقدم في هذه المجالات ودراستها عن قرب هو الندوات والمؤتمرات الجنائية الدولية ومعارض الأجهزة العلمية التي تقام بشأنها فقد حرصت المملكة على الاشتراك فيها ممثلة بخبراء الادلة الجنائية الذين يشاركون في مناقشاتها العلمية ودراسة الأبحاث والنظريات نتائج الخبرات العلمية التي تطرحها الجهـات والمـراكـز العلمية المتخصصة مما يتيح للأعضاء المشاركين خلال هذه اللقـاءات فرصـة الالمـام بكافة المتغيرات والتطورات التي تطرأ على صعيد البحث الجنائي الفني ، وتبني الأصلح منها وما يثبت جدواه مما ينعكس مرد وده على أساليب العمـل المتبعـة ، ورفـع الكفـاءات والقدرات والارتقاء بعمل الفني نحو المستوى الأفضل والأكثر فاعلية .

التدعيم بالأجهزة العلمية :

لايقتصر الاهتمام الكفاءات الفنية فحسب ، اذ يتممها ويكملها التدعيم بلاجهزة العلمية التي تعاون الخبير في التوصل الى أدق النتائج ـ المؤكدة وفي أقصر وقت وبأقل جهد ، فما كان يتعذر اجراء الفحوص المعملية عليه في الماضى بالوسائل التقليديق لضآلة العينات المرفوعة من مسرح الحادث أو قدمها أو تلوثها بشوائب ، أو كان ذلك

يستغـرق أيامـا طويلة ، أصبح الأمر الآن ـ بفضل هذه الأجهزة العلمية العلمية المتطورة ـ ميسرا بحيث أصبح من الممكن اجراء العديد من الفحوص التحليلية في وقت واحد وخلال فترة قصيرة قياسية مع اعطاء أدق النتائج

والاجهزة الفنية المساعدة في المجال الجنائي شأن كل الأجهزة العلمية المتطورة ، تتطلب أولاً بأول الاحاطة بكل جديد منها يظهر على الصعيد العالمي حتى يمكن طلب شرائه وتزويد الخبراء بالادارة به بعد التأكد من ضرورته وجدواه ، ويتم ذلك عن طريق دراسة النشرات والاتصال بالمراكز العلمية الدولية والشركات والمصانع المتخصصة في تصنيع هذه الأجهزة ، كما أن الابتعاث الى الخارج وحضور الندوات والمؤتمرات الجنائية الدولية يتيح الفرصة للتعرف على مثل هذه الأجهزة ودراسة فوائدها ومميزاتها (كما سبق ذكره) .

المكتبة العلمية :

تم اعداد مكتبة علمية قيمة بادارة الادلة الجنائية تحوى أحدث الكتب والمراجع العلمية التي يحتاجها الخبير الفني ولا غنى له عنها في أبحاثه واختباراته التي يجريها ، كما تضم النشرات والمجـلات التي تصـدر عن المراكز والمعاهد الجنائية المتخصصة بمعـظم الدول المتقدمة ، وهي بمثابة حلقة اتصال بين الخبير الجنائي والتطورات المستحدثة التي تطرأ على أساليب البحث الفنى وما يستجد من النظريات العلمية فيحيط بها علما أولا بأول ، وفي هذا السبيل تقوم الادارة بالاشتراك في هذه المجلات سواء كانت شهرية أو سنوية أونصف سنوية ، كما تضم المكتبة وثائق ووقائع جلسات المؤتمرات (التي تتناول مجالات البحث الجنائى الفني ، والتي تشارك فيها المملكة سواء على الصعيد العربي أو الدولي ، وهي تحوى خلاصة الجهود والنتاج الفكرى لأهم الشخصيات والمراكـز الدولية التي تعمل في الحقل الجنائي وما يدونه من دراسات ونظريات موضع اعتبار لدى الخبراء المشتغلين في هذا الميدان .

وبجـانب ذلـك فان المكتبـة تحوي الكتب الخـاصـة بالنظام واللوائح والقوانين الشرطية والقضائية المعمول بها داخل المملكة والتي تتصل بأعمال الخبرة ليكون الخبير



الفني على علم تام والمام بها ، كما زودت المكتبة بمجموعات من الكتب والمؤلفات لها صفة الثقافة العامة في شتى المجالات كالكتب الدينية والنظام القضائية والكتب التاريخية والاجتماعية والأدبية وغيرها .

وادارة الادلة الجنائية تساهم بدورها في انشاء مكتبات علمية محلية في بعض ادارات الشرطة بالمملكة ، وذلك بتزويدها بين الحين والآخر بالكتب والمؤلفات والمراجع الجديدة ، ويتم ذلك في اطار التعاون العلمي وتبادل الثقافات .

تعاون المواطنين :

ان تعاون الأهالى مع أجهزة الشرطة يعد عنصر نجاحها في خدمة الأمن ويعتمد ذلك الى حد كبير على وسائل الاعلام التي تباشرها أجهزة الاعلام بوزارة الداخلية سواء على صفحات الجرائد أو الاذاعة أو على شاشة التلفاز وفيما يخص ادارة الادلة الجنائية فأنها تتولى التعريف بأقسامها وشعبها والخدمات المباشرة التي تقدمها للأهالى كاجراءات استخدام صحف الحالة الجنائية ورد الاعتبار وغير ذلك ، كما تتولى الاعلان عن شروط الالتحاق بدورات معهد الأدلة الجنائية ومواعيد بدايتها .

وفي مجال الجريمة تتولى توضيح الدور الايجابى للأهالى عند اكتشاف حادث وتعاونهم في التحفظ عليه لحين وصول رجال الشرطة والخبراء الفنيين وذلك بمنع العبث بأى شيء من محتويات مسرح الحادث باعتباره مستودع سر الجريمة بما يحويه من آثار ومخلفات لها دلالات معينة وتوضيح مدى الأضرار التي يمكن أن تلحق بمصلحة التحقيق وخطط البحث نتيجة الاخلال بهذا الواجب مما يؤدي الى طمس معالم الآثار والمخلفات والتي يعد كشفها وفحصها فنيا العنصر الأساسى لتقديم الأدلة المادية لكشف غموض الحادث والتعرف على شخصية الجانى أو الجناة ، فكل أثر مهما كان ضئيلا أو تافها فانه في المجال الجنائي يعد الخيط الذي يمكن أن يوصل الى معرفة الجناة واقامة الأدلة المادية عليهم .

خاتمة



العلم هو تحدي العصر لجيل أمتنا الحاضر ولأجيالها القادمة ، وبفهم التطبيقات الحديثة للعلم وبغرس الفكر العلمى في أذهان المواطنين يمكننا أن نحقق طموحات أمتنا الكبيرة ، وبقدر استفادتنا من العلم الحديث وتطبيقاته في مختلف المجالات ستكون المكانة التى تتبوؤها في المستقبل انشاء الله .

وإن كان التطبيق العلمى ضرورة للعمل الناجح في كل موقع فانه في قطاع الحفاظ على الأمن وارساء العدالة بين الناس أكثر مايكون أهمية وضرورة .

والأدلة الجنائية مثل حى لجانب من جوانب التطبيق الخير للعلم ، تطبيقاً يلبى احتياجات الواقع ويواجه مشكلات التطبيق ، إنها العلم بركائزه الثلاثة الخبير المتمرس والأجهزة المتطورة والوسائل العلمية الحديثة .

والكتيب المعروض بين يدى القارىء يرسم صورة مبسطة لما تقدمه الأدلة الجنائية من خدمات لحفظة الأمن وسلطات التحقيق والقضاء ، واستهدف الكتاب اعطاء فكرة عامة عن العون الذى يتوقعه القاضى والمحقق ورجل الأمن من خبراء الأدلة الجنائية ، وآمل أن يكون هذا الكتيب ذا فائدة لكل من تتطلب أعمالهم التعرف على

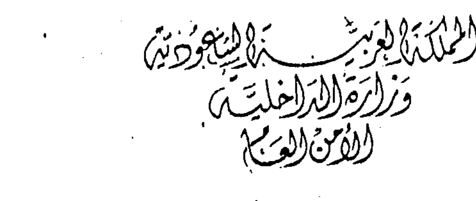
مدى ماتسهم به الأدلـة الجنـائية في التحرى عن الجريمة وتقديم الدليل المادى مما تفحصه علمياً من آثار .

ولئن كان هذا الكتيب قد ضاق عن أن يشتمل على كل مايمكن أن تقدمه الأدلة ألجنائية من خدمات ، كما لم يتسع مجاله لايضاح مايواجه خبراء الأدلة دوماً من صعاب ومشكلات ، الا أنهم في المقابل يضعون كل امكانياتهم وبغير حدود في سبيل الاجابة عن كل مايعن للمختصين في هذه المجالات من استشارات ، ويرحبون بالتعاون الوثيق والتلاحم البناء بينهم وبين رجالات الأمن والتحقيق والقضاء تذليلا لما يواجههم من مشكلات وترسيخاً للمفاهيم العلمية الصحيحه ، وحتى يكون مايبذلونه معاً من جهد مدعوماً بالمعرفة الحقه والاتقان التام .

اننا نفخر بهذا الانجاز الكبير ونشكر المولى إذ هيأ لنا قيادة حكيمة نافذة البصيرة لم يفتها العمل على تحقيقه بما خطط له صاحب السمو الملكى الأمير نايف بن عبد العزيز وزير الداخلية وسمو نائبه وماتابع تنفيذه معالي مدير الأمن العام الفريق أول عبد الله ابن عبد الرحمن آل الشيخ فعملوا على تدعيم الأمن العام بسلاح العلم في الوقت المناسب وكان في مقدمة ماعنوا به انشاء هذا الجهاز وتوفير سبل النجاح له ليؤتى ثمرته ويحقق الغاية المرجوة من ورائه وإنا لنتطلع دائماً وفي ثقة تامة لمزيد من الجهد لتصل الى مزيد من النجاح .

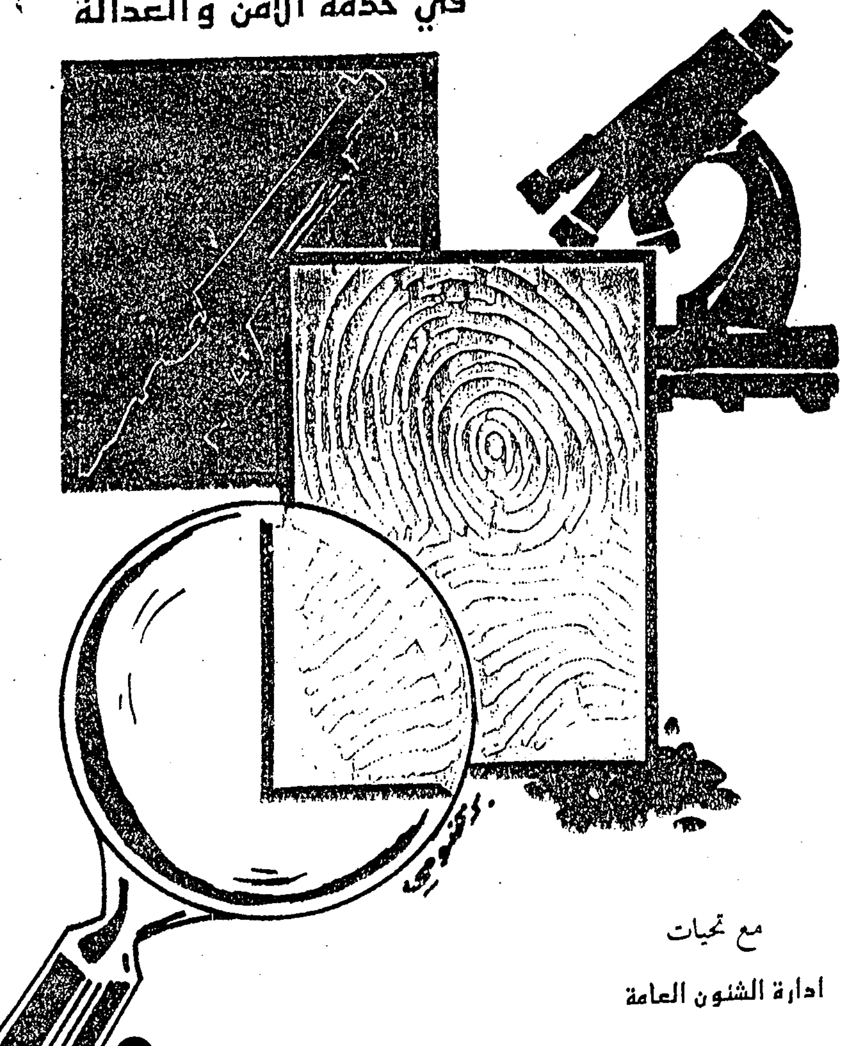
مدير ادارة الأدلة الجنائية
عقيد/
عبد الله بن ضيف الله الرميحي





الأدلة الجنائية

في خدمة الأمن والعدالة



مع تحيات

ادارة الشئون العامة

ملحق رقم (٦)

قرار اجازة الخطة

٢٠٢

كلية التربيـــة
قسم الاداره التربوية والتخطيط

نمـــــــوذج رقم : (٣) ٠٠

قرار بـــاجازة خطة بحث فى صيغتها النهائيـــة

ان لجنة مناقشة خطة البحث المقدمة من الطالب / عبدالمحسن عبيدالله القذلـــــــــــــــــــــــــي

بعنوان : (مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمينة بين الواقع والمأمول " ((دكتوراه)) ٠
)

بعد اطلاعها على الخطة فى صيغتها النهائية تقرر مايلـــــي :
اجازة خطة البحث المقدمة من الطالب المذكور اعلاه وبموجب العنوان اعلاه فى صيغتها النهائية
وقبولها كخطة بحث صالحة لاعداد رسالة ~~الماجستير~~ دكتوراه فى : ( )

توقيع أعضاء اللجنـــه

الاسم : د ٠ هاشم بكر حريري
التوقيع :

الاسم : د ٠ زهير أحمد على الكاظمي
التوقيع :

الاسم : د ٠ سلطان سعيد مقصود بخاري
التوقيع :
الاسم : د ٠ مسعود خضر القرشي

الاسم : د ٠ عبدالله محمد الحميدى " مشرفا "

حمزة

ملحق رقم (٧)

كيفية تحسين عملية اتخاذ القرارات التنظيمية

كيفية تحسين عملية إتخاذ القرارات التنظيمية

تقرير حول الإئتمار بالقرارات المؤتمتة *



تأليف: د. روبرت كوين، و د. جون روربو **

ترجمة: د. محمد عبدالفتاح ياغي ***

مراجعة: د. هشام غرايبة

مقدمـــــة:

يعتبر التداول بالقرارات المؤتمتة أو الآلية، أسلوبا جديدا في عملية إتخاذ القرارات التنظيمية. وهي عملية تتيح للقادة الإداريين أن يدمجوا التحليل الكمي بالفهم الذاتي، للإستفادة من تكنولوجيا الحاسوب (أو الكمبيوتر) والمشاركة الجماعية. ويجري تطبيق هذا الأسلوب الآن على نطاق واسع من المشكلات، وقد أعطى نتائج مدهشة. هذا، ونعتقد أن معظم المنظمات الكبيرة سوف تستخدم هذا الأسلوب خلال السنوات العشر القادمة.

يهدف هذا البحث إلى تعريف القارىء بأسلوب التداول بالقرارات المؤتمتة، وذلك من خلال إختبار وفحص إسهاماته في تحسين إتخاذ القرارات التنظيمية، ولتحقيق هذا الهدف، فاننا سنقوم أولا بعرض عدد من المفاهيم حول معالجة المعلومات، ثم نحاول بناء إطار متكامل من المعايير الضرورية لتقويم عمليات إتخاذ القرارات[1]. بعد ذلك سوف نستخدم هذا الإطار لتوضيح الفروق في القيمة بين أشهر نموذجين في إتخاذ القرارات هما: علم الإدارة «الأساسي أو الإتجاه نحو بحوث العمليات والعملية الجماعية، التي تعتمد على مشاركة الجماعات، أو الإتجاه نحو تطوير المنظمة، وبعد ذلك سوف ننتقل إلى إبراز كيف يمكن لأسلوب التداول بالقرارات المؤتمتة، أن يوحد ويدمج القيم التي يعكسها النموذجان المميزان.

إطار المعايير الخاصة بتقويم عمليات القرار:

كيف يجب أن يتخذ القرار؟ يبدو أن هناك

---

* القـرارات المؤتمتـة أو الآليـة Automated Decision، هي القرارات القائمة على الآلية الذاتية، كالقرارات التي تعتمد عى إستعمال المعدات الإلكترونية أو الميكانيكية، بحيث لا تتطلب إلا تدخلا بشريا بسيطا، فتوفر على متخذي القرارات عناء التقرير وبذل الجهد.

** أستاذان في الإدارة العامة بكلية روكفيلر للشؤون العامة والسياسات في جامعة ولاية نيويورك بمدينة أولبني في الولايات المتحدة الأمريكية.

*** كلية العلوم الإدارية في جامعة الملك سعود ـ الرياض ـ المملكة العربية السعودية.

عددا كبيرا من الإجابات على هذا السؤال التي تكاد تتعدد بتعدد الكتاب في هذا الموضوع، إلا أنه في الآونة الأخيرة بدأت نظرية التغير تظهر إلى حيز الوجود، لتعكس أعمال عدد كبير من الكتاب[٣]. نظرية التغير هذه تفترض أن هناك أربع طرق يستطيع الأفراد من خلالها معالجة المعلومات، وأن هذه الطرق ترتبط بأربعة منظورات عامة تتعلق باتخاذ القرارات، وهذه هي: المنظور العقلاني أو المنطقي، والمنظور الرضائي، والمنظور التجريبي، والمنظور السياسي.

المنظورات الأربعة لاتخاذ القرارات:

المنظــور العقلانــي أو المنطقــي:

The Rational Perspective :

يقترح المذهب العقلاني،* كتوجه أساسي تجريدي، بناء مبدئيا لعملية إتخاذ القرارات، وبالتحديد توضيح مجموعة محددة من الأهداف التنظيمية، ويميل هذا التوجه إلى تقييم السرعة والأثر والنزعة الفردية، وعليه، يتولى أحد القادة الإداريين الرئيسيين المنوط به إتخاذ القرار، ولديه المعلومات الأساسية باختيار خط تفضيلي مدروس للتصرف، (قرار مدروس أو محسوب رياضيا)، ليحقق النتائج المنشودة. ويرى المذهب العقلاني أن أفضل عملية لاتخاذ القرارات، تلك العملية التي تتسم بالمنطقية وملاءمة الوقت، فضلا عن وجود مبررات قوية وراءها. وقد برز من هذا المنظور معياران هامان للتقييم هما: أن تكون عملية إتخاذ القرارات الفعالة متمركزة على الهدف والكفاءة. ويتساءل الفرد في ظل المنظور العقلاني: هل العملية تدمج بوضوح ودقة، الأهداف التشغيلية الملحة كاختيارات تم تحديدها؟ وهل العملية بناءة ومنتجة تتطلب موارد تنظيمية محددة؟

المنظور الرضائي (الإتفــاق الجمــاعــي):

The Consensual Perspective :

يعتبر التوجه المبدئي الأساسي لهذا المنظور هو الوجودية، وهي النظرة التي ترى أن إتخاذ القرار يرتبط بالتفاعل البشري. ويركز هذا الإتجاه على أهمية التعبير عن الرأي بحرية، واحترام الآراء المتناقضة لدى الآخرين، وترتكز القيمة (Value) على المرونة والعملية التدريجية للمناقشة وللمناظرة، وتنمو المشاركة الواسعة باستعراض البدائل العديدة، وتؤخذ الإقتراحات بعين الإعتبار، ويعاد النظر فيها حتى يتم التوصل إلى بديل أو حل مقبول من الأطراف المعنية. هذا، وعندما يتم تقييم عملية إتخاذ القرارات التنظيمية من خلال هذا المنظور، فإنه يظهر لنا معياران هامان هما: (١) المشاركة، (٢) التأييد أو الالتزام. ويتساءل الفرد من أنصار المنظور الرضائي: هل عملية إتخاذ القرارات ملائمة على نحو كاف لاشتراك جميع الأفراد المعنيين في إختيار الـ[illegible] النهائي؟ وهل تؤدي العملية إلى مستوى من الإلتزام والتعهد من فريق متخذي القرارات تحقق التنفيذ؟

المنظــور التجــريبــي:*

The Empirical Perspective :

تعتمد التجريبية، كتوجيه مبدئي أساسي،

* المذهب العقلاني، يفيد بأن العقل هو الأساس الوحيد للمعرفة، وهو يقابل المذهب التجريبي الذي يرى أن الحواس هي طريقة المعرفة.

* المذهب التجريبي، هو المذهب القائل بأن المعرفة كلها مستمدة من التجربة العملية وحدها، من غير إعتبار للعلم أو النظريات، وهو مبني على الملاحظة والإختبار أو التجريب، (قاموس المورد، ١٩٨٤).

على الدليل لتوجيه عملية إتخاذ القرارات. وهنا يكون الإهتمام موجها إلى الحقائق أو المعلومات الأساسية. وهذا التوجه، على المستوى التنظيمي، يميل إلى تقييم الأساليب التي يمكن أن يعول عليها في تنظيم وتلخيص وعرض قواعد عريضة من المعلومات، لتجعل منها أنظمة دعم لاتخاذ القرارات. وهنا يتم التركيز على التوثيق والحسابات والمسؤولية، أما أسلوب القرار المفضل فيميل نحو المراحل البطيئة، والحذرة من التحليل الواضح التي يمكن تتبعها ومراجعتها.

والمعياران الأساسيان اللذان ينبثقان، عند تقييم عملية إتخاذ القرارات التنظيمية، في إطار هذا المنظور هما: (١) الوصول إلى المعلومات. (٢) المسؤولية. ويسأل الفرد الذي يفضل المنظور التجريبي: هل تستفيد العملية من كل المعلومات المتاحة على أحسن وجه عند تحديد الإختيارات؟ هل العملية منهجية ونظامية، بحيث يشعر متخذ القرار بالإرتياح والرضا إزاء الخيار الذي إختاره؟

المنظـــور السيـــاسي: The Political Perspective :

يعتبر التوجه الأساسي للمنظور السياسي هو المثالية: الإيمان بأهمية الإبداع والتخيل وسعة الأفق في عملية إتخاذ القرارات. ويدرك الفرد الذي يفضل هذا المنهج إدراكا كاملا بأن القرارات تصنع غالبا في بيئات غامضة غير أكيدة، وفي إطار ظروف تتغير باستمرار. ويميل هذا المنظور (أو المذهب) إلى الإبداع، والمرونة، والمطالب السياسية الملحة. ولا ينظر إلى المشاكل على أن لها حلولا نهائية، بل العكس يجري التوصل إلى حلول محدودة، ثم يتم إعادة تشكيلها ومراجعتها وفقا للظروف. ويشتمل هذا المنهاج على «التخيل الواسع» (أو الصورة الكبرى)، والإحساس الشديد بصورة خاصة بوجود الموارد، والسلطة أو النفوذ، والموقف التنافسي للمنظمة (أو المؤسسة) ككل. وينبثق من هذا المنظور معياران هامان هما: (١) التكيفية. (٢) الشرعية الخارجية. ويسأل الفرد الذي يفضل المنظور السياسي: هل هذه عملية قابلة للتكيف، قادرة على الإستجابة للإتجاهات المتغيرة والتبصر الإبداعي؟ هل تحدد العملية قرارا يتمتع بالشرعية الخارجية أو القبول السياسي؟

عملية تكامل : An Integration

تقدم لنا المنظورات الأربعة السابقة ثمانية معايير لتقييم عمليات إتخاذ القرارات، كما يتبين من الشكل رقم (١). وعندما يقوم المرء بمراجعة قائمة المعايير هذه، يتضح جليا أنها جميعها معقولة ومقبولة لعمليات إتخاذ القرارات، رغم أن القيم الشخصية، والضغوط الموقفية، (وفقا للموقف)، والتوجيهات الإنضباطية للسلوك أو العمل، تميل إلى تفضيل أحد المنظورات الأربعة بوجه خاص على الباقي. ولا يمكن إعتبار أي من هذه المنظورات الأربعة صوابا أو خطأ في حد ذاته، فالمعايير الثمانية تعكس إعتبارات هامة في تقييم عمليات إتخاذ القرارات، ويمكن أن يظهر ذلك بسهولة عندما نقوم بتقسيم المنظورات والمعايير التابعة لها في أربع ربعيات على محاور رأسية وأفقية، كما هو مبين في الشكل رقم (٢). وعليه، فان المحورين يظهران أن المنظورين في الجهة اليمنى، (السياسي والعقلاني)، يركزان أكثر على العوامل الخارجية، ويستخدمان معلومات أقل، ويعملان بسرعة أكبر، ويهتمان

* **المذهب المثالي**: نظرية تقول بأن الحقيقة المطلقة كامنة في عالم يتعدى عالم الظواهر، أو أن الطبيعة الأساسية للحقيقة كامنة في الوعي والعقل، (قاموس المورد، ١٩٨٤).

كثيرا بالدمج، في حين نجد أن المنظورين في الجهة اليسرى، (الرضائي والتجريبي)، يركزان أكثر على العوامل الداخلية، ويستخدمان معلومات أكثر، ويعملان ببطء أكبر، ويهتمان كثيرا بالعملية (أو المعالجة). أما المنظوران العلويان، (الرضائي والسياسي)، يميلان إلى المرونة، والحدس، والبديهة، والضمنية (مفهوم ضمنا)، والجماعية، في حين نجد أن المنظورين السفليين، (التجريبي والعقلاني)، يميلان إلى الضبط، والتحليل، والوضوح، والفردية.

والجدير بالذكر، أن المعايير في أي من الربعيات تكمل - إلى حد ما - معايير الربعية المجاروة، في حين أنها تتناقض بشدة مع معايير الربعية المعاكسة، أو المقابلة. فمتخذ القرار الذي يميل - مثلا - إلى المنظور العقلاني، ويرى بعض القيمة في المنظور السياسي والتجريبي، لا يؤيد ولا يتعاطف مع المنظور الرضائي. ومن ثم فالمشاركة الفردية هذه، والنزوع للتأييد والتعاطف، قد تلاقي إهمالا في تصميم وتقييم عملية إتخاذ القرارات.

المنظور العقلاني (أو المنطقي):

(يركز على المنطق، وزيادة الإنتاجية)

١ - عملية تركيز على الأهداف.
٢ - كفاءة القرار

المنظور الرضائي (الإتفاق الجماعي):

(يركز على المشاعر، وزيادة قيمة الموارد البشرية).

٣ - عملية مشاركة.
٤ - دعم (مساندة القرار).

المنظور التجريبي:

(يركز على البينة أو الدليل، وزيادة الإستقرار - أو الثبات - والرقابة).

٥ - عملية تعتمد على المعلومات.
٦ - مسؤولية القرار.

المنظور السياسي:

(يركز على الأفكار، وزيادة تحصيل الموارد)

٧ - عملية تكيف.
٨ - مشروعية القرار.

شكل رقم (١)
معايير إتخاذ القرار الفعال

٢٠٨

المنظور السياسي

المنظور الرضائي
(الإتفاق الجماعي)

مرونة، حدث،
بديهة، ضمنية، جماعية

عملية تكيفية

مساندة القرار

مشروعية القرار

عملية مشاركة

تركيز على العوامل الخارجية
معلومات أقل
سرعة فائقة
يهتم بالدمج

تركيز على العوامل الداخلية
معلومات أكثر
سرعة أقل
يهتم بالمعالجة (العملية)

كفاءة القرار

عملية تعتمد
على المعلومات

عملية تركيز
على الأهداف

مسؤولية القرار

ضبط، تحليل،
وضوح، فردية

المنظور العقلاني (أو المنطقي)

المنظور التجريبي

شكل رقم (٢)
توجيهات إتخاذ القرار

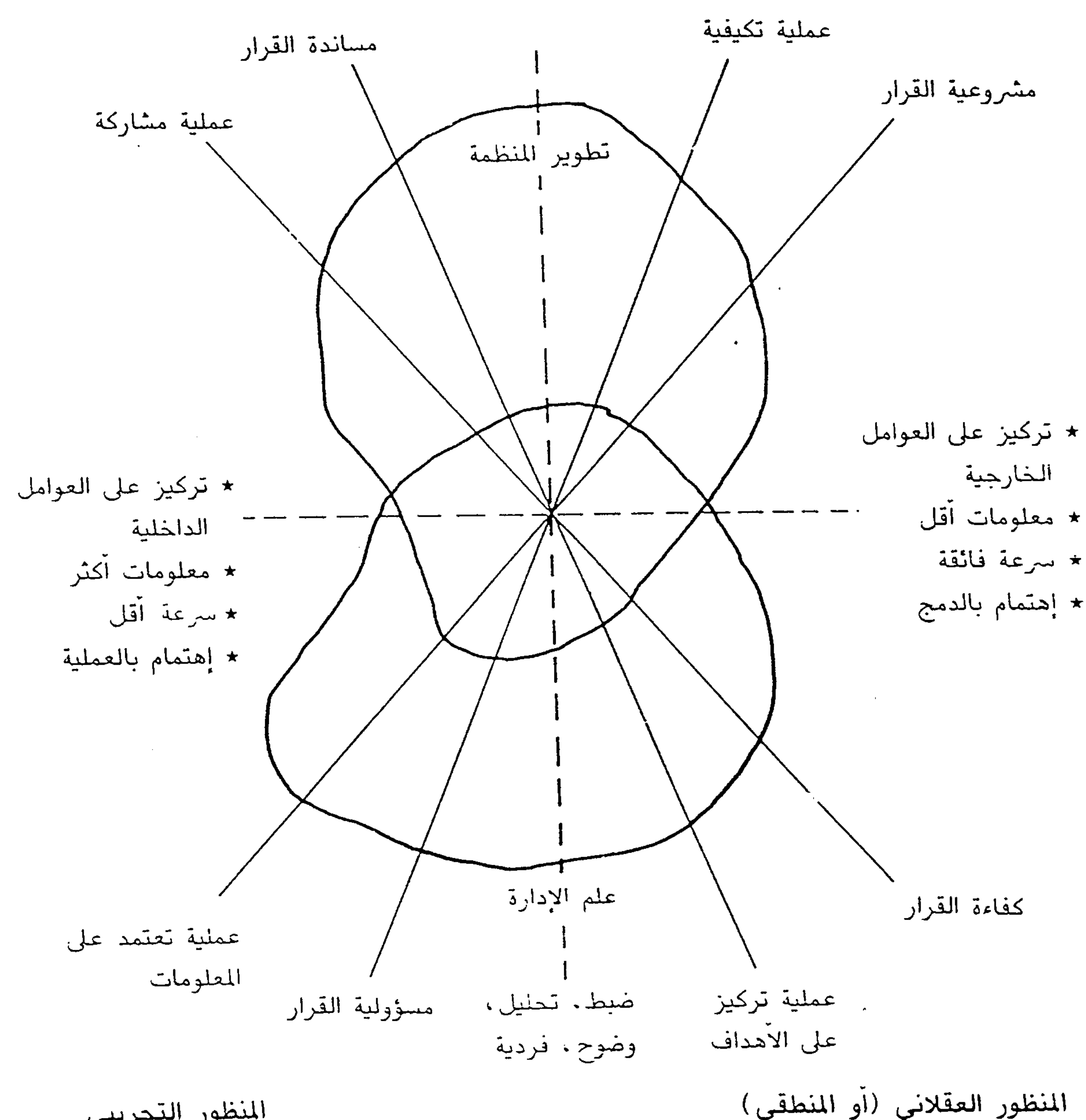
٢٠٩

والميل إلى إتباع منظور بشكل خاص، لا تظهر في مجموعة قيم الأفراد فقط، وإنما تلعب المواقف دورها أيضا. فالمواقف - على سبيل المثال - يمكن تحديدها في إطار ضغط الوقت ومستوى عدم التأكد. فعندما تزيد ضغوط الوقت يقل التركيز على الأسلوب الرضائي والتجريبي، وبدلا من ذلك، يتحول التركيز على المعايير في الجهة اليمنى من الشكل رقم (٢). وعندما يكون مجال الوقت أطول، فان الإتجاه العكسي قد يحدث. وعندما تكون درجة عدم التأكد (عدم التيقن) عالية ومضبوطة بإحكام، فإن إستخدام الأساليب التحليلية تقل، حيث يتحول التركيز إلى أعلى الشكل رقم (٢). وعندما يزيد عدم التأكد (عدم التيقن) فإن التركيز سيتحول أكثر تجاه المنظورين التجريبي والعقلاني.

وبالإضافة إلى القيم الشخصية ومتطلبات المواقف، فإن النزعة إلى إنقاص أو إستبعاد بعض المعايير والمنظورات المعينة، تكمن في الأنظمة والوسائل التي تطبق في عملية إتخاذ القرارات. فعلى سبيل المثال خذ إثنين من أكثر النماذج عمومية، أو إثنين من الإتجاهات التنظيمية: (١) علم الإدارة «الأساسي» أو أسلوب بحوث العمليات. (٢) العملية الجماعية التي تعتمد على مشاركة الجماعة أو أسلوب تطوير المنظمة. ومن وجهة نظر النموذج الأول، (علم الإدارة الأساسي أو أسلوب بحوث العمليات)، تصبح المهمة تجسيد المشكلة ونمذجة (أو صياغة) الأسباب والنتائج، ثم إيجاد الحل المثالي. ويميل متخذ القرار الذي يستخدم هذا النموذج، إلى تفضيل النموذج التجريبي، أو المنظور العقلي، ويستخدم أساليب مثل شجرة القرارات، ونظرية المصفوفات، والمحاكاة أو التقليد، وتحليل التكلفة/ الفائدة، والبرمجة الخطية، ونماذج المؤسسة العامة ذات المنافع المتعددة. أما النموذج الثاني (العملية الجماعية أو تطوير المنظمة)، فإن المهمة الأساسية تصبح تحديد وإشراك الأفراد الرئيسيين، وخلق مناخ يسهل التفاعل والتفاوض، ثم إيجاد حل مرض. ويميل متخذ القرار الذي يستخدم هذا النموذج، إلى تفضيل النموذج الرضائي أو المنظور السياسي، ويستخدم أساليب مثل عصف الأفكار (أو إثارة الفكر)، والتشاور، واجتماعات المواجهة، والصعود بالإقتراحات الإستراتيجية إلى السطح، وحلقات نوعية.

وفي الشكل رقم (٣) قمنا بتطوير صورة أو لمحة مختصرة لكل إتجاه، ونظرا لتركيز هذا الإتجاه على التحليل، فان أسلوب علم الإدارة الأساسي قوي في دقته وأساليبه المعتمدة على المعلومات التي تعطي بدورها مسؤولية واضحة ومحددة. وعليه، فإن الأهداف والأغراض التنظيمية. هي التي توجه بوضوح إستخدام هذه الأساليب. ولكن نظرا لأن هذا الاتجاه يستنفد غالبا وقتا كبيرا، فاننا نعتبره معتدلا (أو متوسطا) من حيث الكفاءة (أو الفعالية)، وذلك لان الحلول المثالية قد تكون غير عملية من الناحية السياسية، فيصبح غير صالح للإستخدام أحيانا. وبالتالي يعتبر هذا الإتجاه معتدلا على أساس الشرعية الخارجية. أما فيما يتعلق بالمعايير الثلاثة الباقية (التكيفية، مساندة القرار، المشاركة) فإن هذا الإتجاه يحقق الكفاءة بدرجة منخفضة. وعلى النقيض فإن الإتجاه الاخر «العملية الجماعية» أو «تطوير المنظمة» فهو على درجة عالية من التكيف والمساندة والمشاركة، لأن هذا الإتجاه قادر على إستيعاب الإهتمامات الذاتية، ويميل إلى الإعتدال فيما يتعلق بالشرعية الخارجية. لأنه ينحو إلى توليد أكبر قدر ممكن من الحلول. ولكنه ضعيف فيما يتعلق بالكفاءة والتركيز على الأهداف، وهو أضعف إذا قيس بالمعايير التجريبية، لأنه يعتبر عادة مغلقا، كما

أنه عملية لا يمكن مراجعتها، لأن قاعدة البيانات الرسمية ليس لها قيمة، وبالتالي فهي غير هامة.



شكل رقم (٣)
منظوران لاتخاذ القرار

وكما ناقشنا سابقا، فإن المعايير الثمانية التي يتضمنها الشكل رقم (١)، تعتبر عناصر هامة في إتخاذ القرار الفعال. ولسوء الحظ فإن القيم الفردية، والضغوط الموقفية، والتوجهات الإنضباطية تعمل ضد تكامل تلك المنظورات. وعليه، قمنا خلال العامين الماضيين بتطوير أسلوب موحد يربط المنظورات الأربعة الموضحة بالشكل رقم (١)، ويدمج مزايا نموذج «علم الإدارة الأساسي»، ومزايا نموذج تطوير المنظمة[٣]. وفي القسم التالي سوف نقوم بوصف هذا الإتجاه الإدماجي الجديد (الإئتمار بالقرارات المؤتمتة)، وبعد أن يتم وصف الإئتمار بالقرارات المؤتمتة، يعود البحث إلى الإطار السابق ذكره، من أجل دراسة مواطن الضعف والقوة في عملية الإئتمار بالقرارات المؤتمتة.

الإئتمار بالقرارات المؤتمتة:

يقع هذا البحث من خلال العمل في إطار مجموعة تكترونيكس* للقرارات، وفي هذه المجموعة تأخذ عملية الإئتمار بالقرارات المؤتمتة شكل جلسة عمل، على مدى يومين متتاليين، في مركز إتخاذ القرارات، يقوم خلالها فريق العمل التنفيذي، (أو المشاركون في المؤتمر)، بدراسة مشكلة إدارية رئيسية معقدة. ومن أجل مساعدة فريق العمل التنفيذي على الوصول إلى حل محدد للمشكلة موضوع الدراسة، يقوم أعضاء مجموعة تكترونيكس المدربين على النموذجين السابق ذكرهما، وهما: نموذج علم الإدارة الأساسي، ونموذج تطوير المنظمة، بتطبيق المهارات الأساسية في تكنولوجيا الحاسوب (أو الكمبيوتر)، وعمليات المجموعات. وفي نهاية اليوم الثاني للجلسة، يترك فريق العمل التنفيذي المركز وقد توصل إلى حل نهائي متفق عليه، وموثق بشكل كامل، والجدير بالذكر أن هذا الحل الفعال الذي توصلت إليه المجموعة، ليس حلا نظريا (أو نموذجا نظريا)، وانما إستراتيجية عملية جاهزة للتنفيذ.

ومما يجدر ذكره هنا، أن الإئتمار بالقرارات المؤتمتة قد تم تطبيقها على مجموعة واسعة من المشكلات المتنوعة، منها: (١) تخصيص الموارد: وتتضمن تصميم الميزانيات، والمناهج، وأنماط ونماذج التوظيف، وترتيب المساحات المكتبية، والمهام المتعلقة بالتجهيز. (٢) إختيارات البدائل في السياسة المميزة المتغيرة: وتتضمن تحديد أنسب المواقع للمكتب، ومقترحات المشاريع، والتركيبات التنظيمية، واستراتيجيات السوق، والمقاولين والمتعهدين. (٣) توضيحات خاصة بأحكام الخبراء: وتتضمن المشكلات المتعلقة بمعايير الأداء، والتنبؤ بالتغيرات التكنولوجية، والتشخيص الطبي، وأهلية القرار أو الحكم، وتقييم المخاطرة أو المجازفة. (٤) نماذج مصغرة خاصة بالأنظمة الديناميكية: تتضمن توضيح العلاقات المعقدة بين المتغيرات عبر الوقت في أية بيئة، سواء كانت إقتصادية، سياسية، صناعية، أو تعليمية، وباختصار فإن مؤتمر القرار يمكن أن يعقد لمواجهة أي من المشكلات الإدارية المعقدة والمتنوعة.

ومن المتطلبات الأساسية لسياسة مجموعة تكترونيكس للقرارات، ضرورة حضور جميع الأفراد الذين يلعبون أدوارا هامة (الذين لهم علاقة مباشرة) في القرار المطروح للدراسة، أثناء إنعقاد جلسات المؤتمر. ونظرا لأن حجم المجموعة

* هي مجموعة من الباحثين: أساتذة الإدارة العامة في كلية روكفلر في جامعة ولاية نيويورك بمدينة أولبني بالولايات المتحدة الأمريكية، أنشأوا مركزا للأبحاث والتدريب في مجال إتخاذ القرارات، يستخدمون فيه المعدات الإلكترونية في إتخاذ القرارات التنظيمية.

محدود (الحد الأعلى لأعضاء المجموعة لا يتجاوز ستة عشر مشاركا)، فإن ذلك يتطلب إختيارا حصيفا من جانب الفريق التنفيذي. ويضمن لنا حضور جميع الأعضاء الأساسيين، الخبرة الملائمة والعطاء إلى جانب التفهم والإلتزام، وهذا بدوره له أهمية كبيرة خاصة، لأن الإنتمار بالقرارات المؤتمتة تنتج منظورات ووجهات نظر جديدة، وأحيانا حلولا مذهلة يصعب فهمها أو إستيعابها من الذين لم يحضروا المؤتمر.

مراحل مؤتمر القرارات المؤتمتة:

المرحلة الأولى - تجسيد المشكلة:

Structuring the Problem :

تعقد مؤتمرات إتخاذ القرارات في قاعة مؤتمرات صممت وجهزت خصيصا لهذا الغرض، بحيث يجلس المشاركون أعضاء الفريق التنفيذي حول طاولة مستديرة كبيرة الحجم، حيث يوجد إلى يمين القاعة عدة لوحات بيضاء، ويقوم أحد أعضاء مجموعة تكترونيكس - مستخدما مجموعة من أساليب عملية الجماعات المعتمدة على المشاركة - بمساعدة فريق العمل التنفيذي، للبدء في تحديد وتجسيد مشكلتهم وتسجيلها على اللوحات البيضاء، متضمنة المعلومات التي تتعلق بالقرار موضوع الدراسة، واختيار البدائل، والمعايير اللازمة لتقويم الإختيارات، أما على يسار القاعة فيوجد حاسوب صغير (ميكروكمبيوتر)، وهنا يجلس عضو آخر من مجموعة تكترونيكس ليقوم بإدخال العناصر المتعددة المتعلقة بتجسيد المشكلة، كما تم تطويرها على اللوحات البيضاء، وإلى جانب الحاسوب الصغير، توجد طاولة يجلس إليها عضو ثالث معه قلم وورقة، يدون الأساس المنطقي (أو عرض للأسباب) لكل خطوة في عملية تطوير البناء الخاص لمشكلتهم. فيما بعد، تدمج هذه المعلومات مع النشرات المطبوعة، لتكون وثيقة (أو تقريرا) يصف قرار المجموعة وكيفية الوصول إليه، ويجري إعداد هذا التقرير خلال إنعقاد مؤتمر القرارات بواسطة عضو رابع.

كان هذا باختصار عرضاً للخطوة الأولى التي تمر بها عملية تجسيد المشكلة على أن الحقيقة الجديرة بالإعتبار، أن كل فريق تنفيذي يجيء بنمطه في اتخاذ القرارات خلال عملية تجسيد المشكلة، فهناك بعض المجموعات التي تنصاع تماما لآراء قائدها، بينما تسود الديمقراطية مناخ التعامل فيما بين أعضاء المجموعة الاخرى. وفي الوقت الذي يتولى خبراء مجموعة تكترونيكس للقرارات مهمة تسيير المناقشات، لا يحاولون التدخل أو تغيير عملية التوجه الأساسي لأية مجموعة من المجموعات، ويجب أن نوضح كذلك، أن الهدف من الانتمار بالقرارات المؤتمتة، هو الوصول إلى قرار يتم تنفيذه عند عودة المشاركين إلى منظماتهم.

وفي العادة، فإن عملية تجسيد المشكلة تستغرق من خمس إلى ست ساعات تقريبا، وهي عملية مضنية ومرهقة، يتخللها أسئلة محددة، يطرحها الخبير المنوط بتسيير المناقشة، حيث يعرض طرقا جديدة للتفكير التي تؤدي إلى إظهار وتوضيح الأولويات المتعلقة بالأهداف التنظيمية وأغراضها. وكما ذكرنا سابقا، فإن الخبير المنوط بتسيير المناقشة يستخدم مهارات عملية المشاركة، لإدارة الصراعات والتوترات التي تحصل بين أفراد المجموعة، ويعمل على دفع عملية المناقشة إلى الأمام بفاعلية. وفي نهاية المرحلة الأولى لمؤتمر القرارات المؤتمتة، يظهر على أعضاء الفريق التنفيذي دلائل الإنهاك والتعب الشديد، نتيجة ما بذلوه من جهد وتفكير في تجسيد المشكلة موضوع الدراسة.

المرحلة الثانية - نمذجة المشكلة:

Modeling the Problem :

بعد أن تحددت المشكلة تماما على اللوحات البيضاء، يمكن عرض المتضمنات (أو المدلولات) المحتملة من الحاسوب الصغير على شاشة كبيرة، ليراها المشاركون. وهذه اللحظة غالبا ما تكون لحظة درامية، تعيد الحيوية والنشاط لأعضاء الفريق التنفيذي. وعلى الفور يطرح للمناقشة السؤال التالي: «ما هو الخطأ في هذا الحل التحليلي المعروض علينا؟» والإجابة على هذا السؤال، تتمثل في أن النموذج الحالي يمكن أن يقدم إلينا مقترحات تدعو إلى ضرورة إدخال التغييرات في الأولويات التنظيمية، إذا كانت هناك بدائل أفضل، أو ضرورة إدخال إفتراضات محددة تحت الفحص الدقيق. وهنا، يظهر بوضوح التحويل الذي يأخذ مكانه في ديناميكية وحركية المجموعة، حيث تتحول الأنظار من طاولة المؤتمر إلى الشاشة الكبيرة، ويتغير الخلاف والنزاع إلى تطوير التوافق والإلتزام، مما يزيد فهم واستيعاب نقاط القوة والضعف في النموذج.

المرحلة الثالثة - صقل الحل (أو إدخال تحسينات على الحل):

في نهاية اليوم الأول من مؤتمر القرارات، يكون في العادة قد تولد لدى أعضاء المجموعة الشعور بإنجاز الشيء الكثير. وعلى أية حال، ففي الفترة ما بين مغادرتهم قاعة المؤتمر وعودتهم إلينا في صباح اليوم التالي، ربما يشعرون بأن لديهم عدة أمور أو استفسارات تقلق تفكيرهم، منها على سبيل المثال: متغيرات أساسية نسوها، أو إستفسارات حول القيم التي حددوها، أو أمور أو قضايا تتعلق بعناصر غير مؤكدة (غير ثابتة) في بيئة القرار. لهذا، يركز اليوم التالي للمؤتمر على هذه الأمور والإستفسارات التي تشغل أفكارهم.

إن الهدف الأساسي لمؤتمر إتخاذ القرارات، ليس الوصول إلى نموذج رياضي بديع وعلى درجة رفيعة من المستوى الفني، أو تنمية مزيد من الثقة بين المؤتمرين، لكن الهدف الأساسي للمؤتمر هو الوصول إلى قرار يمكن تنفيذه، ولهذا السبب يمكن تكييف النموذج وفقا لهذه الإستفسارات والإنشغالات التي تقلق أفكار المجموعة. وعليه، فإنه يطلب إلى المجموعة أن تبحث عن أمور تحتاج إلى حذف، وعن إفتراضات يعترض عليها في المستقبل، وعن إنتقادات متوقعة، وعن إجابات للأسئلة التي تدور حول «ماذا يحدث إذا...؟» ويجب أن ننوه هنا، أن هذه العملية تعمل في جو من الإنفتاح والصراحة، وتسفر غالبا عن رؤى جديدة خلاقة، وأفكار مبتكرة. وهنا يقوم الحاسوب بدور نافع جدا، لأنه يتيح إستكشاف قضايا ومسائل متنوعة، تتعلق بمشروعية القرار. وفي نهاية المناقشة، يطلب إلى المجموعة التوقف عن العمل بغرض الإستراحة لمدة ثلاثين دقيقة، يتم خلالها تحويل المواد التي تم تدوينها إلى تقرير يصف النموذج والحكمة من إعداده، ثم ينسخ هذا التقرير إلى عدة نسخ، ويوزع على المشاركين أثناء مغادرتهم قاعة المؤتمر.

المنظورات الأربعة:

The Four Perspectives :

تميل عملية الإئتمار بالقرارات المؤتمتة، إلى دمج كل المنظورات المختلفة في الشكل رقم (٢). وهي تجمع شريعة المنظور السياسي، مع مسؤولية المنظور التجريبي، مساندة (أو دعم) المنظور الرضائي (أو الإتفاق الجماعي)، مع كفاءة المنظور العقلاني أو المنطقي.

والآن سوف نقوم بعرض كل من المنظورات

الأربعة بشيء من التفصيل.

المنظور العقلي (أو المنطقي):

تكرس مؤتمرات القرارات التي تستغرق يومين فقط للمشكلات التنظيمية الملحة. ويرجع هذا في الأصل إلى أن المنظمات الإدارية لا تملك القدرة والرغبة بتجميع فرق تنفيذية مع بعضها لفترة مدتها (٣٢) ساعة. وبهذا المعنى فإنه يمكن النظر إلى مؤتمر القرارات المؤتمتة، بأنه مطلب هام يفرض ضغطا شديدا على الموارد البشرية. واذا قارنا مؤتمر القرارات بالوقت الهائل المتقطع الذي تستهلكه الإتجاهات التنظيمية التقليدية غالبا، لحل المشكلات الملحة، فإننا سوف ندرك بأن مؤتمر القرارات أكثر كفاءة. وفي إحدى الحالات، على سبيل المثال، قامت إحدى المنظمات باستثمار آلاف الساعات من العمل لتطوير عملية تخطيط إستراتيجية، كانت المحصلة النهائية قائمة هائلة من الأهداف لا يستفيد منها أحد، ولكن بعد يومين من إستخدام مؤتمر القرارات المؤتمتة، تحولت تلك القائمة إلى خطة إستراتيجية عملية يمكن تنفيذها في الحال.

إن وجود برامجيات الحاسوب* (أو المواد اللينة) Computer Software الجاهزة، يسمح للفريق التنفيذي - أثناء الإئتمار - بتطوير الخطوط العريضة والإجراءات للقرارات التي تدخل أولوياتها في الإعتبار. هذا، ويمكن تصوير الأهمية النسبية للأهداف التنظيمية، بأنها حمل إضافي يلازم المعايير المركبة، كما أنه يمكن تقديم المبادىء التفاؤلية المتماسكة، لتقترح لنا حلولا أكثر فعالية للمشكلات الإدارية المعقدة. والنتيجة لهذه العملية هي الوصول إلى قرار ينسجم منطقيا مع أهداف المؤتمرين.

إضافة إلى ما سبق، فإن البناء المنطقي (أو العقلي) لنماذج القرارات التي تم تطويرها، من خلال مؤتمر القرارات المؤتمتة، يؤثر كذلك على تفكير المنفذين. فقد شارك رئيس إحدى المنظمات مرتين في مؤتمر القرارات الخاص بتحديد وتخصيص الموارد، وقد بدت الطريقة غريبة عليه في المرة الأولى، ولكنه لاحظ - أثناء حضوره للمرة الثانية - أن بإمكانه القيام بتوظيف دفعة كبيرة واحدة من المال، من أجل تحقيق منفعة واحدة محددة (منفعة تنظيمية)، أو القيام بتوظيف دفعات متعددة صغيرة من المال، من أجل تحقيق منافع جماعية، علما بأن الإستثمارات الكبيرة في الماضي كانت تقصي (تطرد) الإستثمارات الصغيرة. وعندما لاحظ الفرق هذه المرة بين الإختيارين - الفردية الجماعية - فقد إقترح الدخول في توظيف دفعات مالية صغيرة بدلا من الكبيرة. هذا، وقد علق أحد أعضاء الفريق التنفيذي على ذلك فيما بعد بقوله «إن هذا ما كان ليحدث أبدا منذ عامين» لقد تغيرت طريقة تفكيره تماما نتيجة إشتراكه بمؤتمر القرارات المؤتمتة.

المنظور الرضائي (الإتفاق الجماعي):

ومن المزايا الفريدة لمؤتمر القرارات، أنه يفسح المجال للفريق التنفيذي بأن يواصل إتصالاته بتوسع، وبدون إنقطاع في الأمور المبتكرة، والإهتمامات الشخصية، والإنتقادات البناءة. لذا، فإن كل جلسة تعتبر عملية تعلم هائلة للمؤتمرين، نظرا لندرة إنعقاد مثل هذه الجلسات، ليجتمع فيها كبار المساهمين والمسؤولين، لتبادل آرائهم ومفاهيمهم حول مشكلة محورية. وحتى إذا جاء القرار النهائي - كما

* برامجيات الحاسوب: تعني البرامج، والنهوج، واللغات، والروتينات، والتوثيق التي تستعمل في عملية نظام الحاسوب.

يحدث أحيانا ـ قرارا فرديا إنفرد باتخاذه المدير (أو الرئيس)، فإنه يعتبر حصيلة عملية أعطت العديد من المشاركين الفرصة الواسعة للمشاركة.

والجدير بالذكر، أن أحد المشاركين إتصل بمركز تكترونيكس للقرارات، بعد عدة أيام من إنتهاء واحد من المؤتمرات قائلا: «بعد قراءتي لأحد المقالات حول إتخاذ القرارات في اليابان، خطر ببالي أن مؤتمر القرارات المؤتمتة هو عبارة عن نسخة غربية من الصيغة اليابانية». وقد أفاد كذلك، بأنه علم أن اليابانيين يمضون شهورا، وهم يتلقون ويتداولون آراء جميع العاملين في المنظمة حول إستراتيجية متكاملة، حتى يحسم الخلاف تماما ويتحقق الإتفاق، تتم بعدها عملية التنفيذ الفورية. كما لاحظ أن مؤتمر القرارات المؤتمتة ـ عند تطبيقه على مجموعات صغيرة ـ يعكس نفس نمط الصراع، والإتفاق، والتنفيذ، ولكن في فترة إثنين وثلاثين ساعة.

وتؤدي المشاركة الجماعية ـ من خلال مؤتمر القرارات ـ إلى إلتزام الفرد، وهذه حقيقة أكدها المشاركون أثناء عملية المتابعة. فقد صرح أحد متخذي القرارات الرئيسيين بعد أحد مؤتمرات الميزانية، لأحد المنظمات الحكومية، من أجل محاولة تدبير ومعالجة النقص الكبير في الموارد، صرح قائلا «لم نواجه موقفا ماليا ضعيفا مثل موقف الموحش الحالي، حيث شمل إقتطاع مبالغ كبيرة من مخصصات كل وحدة إدارية في المنظمة، مع كل ذلك فإنني لم أشعر قط بالتزام شخصي تجاه خطة مالية مثلما أشعر الآن».

إن مثل هذه التصريحات عادية وتتكرر غالبا. فالمشاركون يتركون مؤتمر القرارات، لديهم الإحساسات والشعور بأن المشاركة للمناقشة الحرة المفتوحة، ترافقها عملية عادلة تعطي أفضل المنافع والفوائد للمنظمة بكاملها.

المنظور التجريبي:

تعتبر عناصر نموذج القرار التي تم تطويرها خلال مؤتمر القرارات إخبارية: حقائق، بيانات، كلفة، عائد، أولويات... وهكذا. ويراعى الإختيار الدقيق للمشاركين في المؤتمر، حتى توفر خبراتهم الجماعية جميع المعلومات الضرورية اللازمة للقرار النهائي. وبذلك فإنه من النادر جدا أن تزيد المعلومات المطلوبة في المؤتمر عن القدرة المعرفية (القدرة العقلية المعرفية للفرد) للمجموعة المؤتمرة، بحيث تتطلب الأمور وجود سجلات أو ملخصات. وعليه، فان مؤتمرات القرارات، في مركز تكترونيكس للقررات في جامعة ولاية نيويورك، هي أصلا قاعدة بيانات تعتمد على المعلومات بصفة أساسية، ولا تغرق نفسها بتحليلات إحصائية تفصيلية، أو نشرات كمبيوتر (حاسوب) مكثفة وشاملة، أو تقارير بحوث ضخمة. وقد أثبتت خبرتنا مع مؤتمر القرارات المؤتمتة، بأن المعلومات التي تزود بها المجموعة المؤتمرة تلقائيا تعزز وتقوي عملية إتخاذ القرارات، إلا أن تكرار الحقائق والبيانات تؤدي في الغالب إلى التعارض والتضارب. ومن الأمور التي يجب أن ننبه إليها هنا، أن نموذج القرار والتقرير النهائي يولدان ويجلبان المسؤولية لعملية القرار. كما أن عملية تسجيل المعلومات التي يتولاها أعضاء مجموعة تكترونيكس للقرارات، توفر إعادة واستعادة المناقشة والحوار الذي تم حول الإختيارات الحرجة التي إتخذت من قبل. وقد أدرك أحد المديرين الماليين ذلك فأبدى الملاحظة التالية «قبل الإشتراك في مؤتمر القرارات ـ لم يكن بوسع المسؤولين (أو المديرين) إتخاذ قرارات، إلا أن عملية الإئتمار بالقرارات، لا تقف عند إجبارهم بإتخاذ القرارات فحسب، وإنما تتعدى ذلك إلى انها عملية توثيق لكل شيء».

يفيد الحاسوب في مؤتمر القرارات، كأنه

نظام محاسبي يساعد في عملية إتخاذ القرارات، وعليه، فإنه لا يحرم متخذ القرار من الرقابة، لكنه يسهل (أو ييسر) عملية التحليل الصعبة للبيانات والشواهد المتاحة. والصفة المنهجية المميزة للعملية تفرض على المجموعة التنفيذية نوعا من أنواع التدريب، أو فرعا من فروع المعرفة التي تتطلب منها الإستمرار في المناقشات. وأخيرا، فإن النموذج يزودنا بإطار تنظيمي وتنسيقي، يبرمج طريقة تفكير المسؤولين، ويشجعهم على إتخاذ سلسلة من القرارات المتماسكة.

المنظور السياسي:

قلنا سابقا، إن عملية صقل الحل، (أو إدخال تحسينات على الحل)، عملية تكيفية قابلة للتعديل، (أنظر المرحلة الثالثة)، حيث يتم فيها إدخال الموضوعات والإستفسارات التي لم تخطر على بال أحد المؤتمرين، في اليوم الأول من المؤتمر وفي دقائق يتم إدخال هذه الموضوعات التي كانت على وشك النسيان في النموذج، فيصبح في وسع أفراد المجموعة أن يسألوا أسئلة تدور حول «ماذا يحدث إذا...؟» وأن يتقصوا (يبحثوا) التغييرات التي يمكن إدخالها على النموذج. وعلى سبيل المثال، يمكن مناقشة وتقييم العوامل السياسية المتغيرة، ووضعها في الحسبان. وحتى بعد إنتهاء المؤتمر وتغيير ظروف المنظمة، يمكن تعديل نموذج القرار على نحو ملائم لتلك الظروف. وخير مثال على ذلك، بعد فترة وجيزة من نهاية أحد المؤتمرات المتعلقة بتصميم ميزانية أحد المنظمات الحكومية، فوجيء المسؤولون بهبوط شديد مفاجيء في التمويل (الميزانية)، فاتصلوا بمجموعة تكترونيكس وأبلغوهم بذلك وزودوهم بالأرقام الجديدة للميزانية، فتم إدخالها في نموذج القرار في الحاسوب وأعيد تشغيل البرنامج من جديد، وفي خلال نصف ساعة، إستخرج نموذجا جاهزا لاتخاذ قرارات جديدة، تتلاءم والظروف المالية الجديدة المتاحة للمنظمة.

ونظرا لأن مؤتمر القرارات المؤتمتة قابل للتكيف، ويوفر المرونة في التعامل مع المشكلات التنظيمية، فإن الموارد التي من الممكن أن تبقى مرهونة بالتزامات محددة، يمكن أن يعاد استخدامها، وتضيف في الغالب موارد جديدة. وقد أعدت إحدى المنظمات برنامجا لعقد مؤتمر قرار، هدفه تطوير نموذج متعدد الأهداف، من أجل وضع أولويات باستمرار للمشاريع التي تتنافس على وقت وساعات العمل المتاحة. وقد أعطى نظام الجدولة الذي جرى تطويره في يومين، توجيها واضحا لتوزيع العاملين على نوبات عمل منتظمة. وقد سمح أسلوب التعديل المستمر هذا باستيعاب المنظمات المتغيرة للمشروع، غير أن معلمات (بيانات) النموذج نفسه، كانت كذلك متكيفة مع الظروف الجديدة.

وتسهم جميع عوامل التكيف هذه، في إقرار المشروعية الخارجية للقرارات التي يتم إتخاذها من خلال مؤتمر القرارات المؤتمتة. ومن الأمور التي تدعم ذلك، حالة واقعية حدثت في جامعة ولاية نيويورك، وهذه تفاصيلها. لقد قرر فريق عمل من الجامعة، عقد مؤتمر لتطوير خطة متقدمة للتقديرات، للسنوات الخمس القادمة، كأساس لتلبية مقترحات ستصدرها الجامعة في خلال ثلاثين يوما. وعندما طلب من نائب رئيس الجامعة المسؤول عن التقديرات الإجتماع بفريق العمل. طلب إعفاءه من ذلك، مستشهدا بخبراته السابقة مع مؤتمر القرارات المؤتمتة، وأكد أن حضوره - في الحقيقة - لن يجدي وغير ضروري، قائلا «إنني أعرف أنه بعد أن يمر فريق العمل بالعملية، فلا يوجد أية وسيلة أو طريقة أستطيع فيها الإنتقاد أو تحسين إنجازهم».

حدود الدراسة :

ليس الإئتمار بالقرارات المؤتمتة دواء عاما يشفي جميع الأمراض، فهناك حالات لا يكون مؤتمر القرارات فيها ملائما. والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك مشكلات تظهر في ظروف صعبة، وتتطلب قرارات فورية، تعتمد على الحدس والبديهة، حيث لا يتوفر الوقت للتحليل وعملية التوضيح. كذلك هناك مشكلات كثيرة ليست على درجة من الأهمية، بحيث يمكن أن يخصص لها يوما عمل من وقت المسؤولين المنفذين. والحقيقة أن الإستثمار الأفضل لمؤتمر القرارات، يكون في حالة مشاركة كبار متخذي القرارات حول قرارات ضخمة طويلة المدى ومركزة المحتوى، فهناك مشكلات كبيرة تتطلب عقد العديد من المؤتمرات. وعلى سبيل المثال، عندما ظهرت مشكلة في غاية التعقيد، تتعلق بموقع المكاتب في إحدى المنظمات الحكومية الكبيرة، كان من الضروري عقد ثلاثة مؤتمرات متتالية، يركز كل واحد منها على أحد عناصر المشكلة. وهناك بعض المشكلات التي تجمع أكثر من فريق عمل من تنظيمات متعددة، يكون بعض أعضائها من الذين ليس لديهم الرغبة أو الإهتمام في حل المشكلة. وعلى الأرجح أن لا يكون الإئتمار بالقرارات المؤتمتة فعالا في غياب السلطة الرسمية المعنية، أو وجود بعض المشاركين الذين يرغبون في إعاقة العملية. وأخيرا هناك جماعات ترأسها أفراد يهابون الحاسوب أو العملية نفسها، فهم مهددون باحتمال فقدانهم السيطرة والتحكم، أو أن يكونوا خجولين ومحرجين أمام الآخرين الخارجيين. فإذا وجدت تلك المخاوف، فإنه من الصعب على المنظمات الإستفادة من مؤتمرات القرارات المؤتمتة.

وعلى الرغم من كل المحدوديات والمعوقات التي سبق أن أشرنا إليها قبل قليل، فإن الإئتمار بالقرارات المؤتمتة يعتبر مجال عمل مثير. فكلما وصلنا في عقد مؤتمرات للقرارات، كلما زادت إحساساتنا وانطباعاتنا بالتنوع الواسع في إستعماله المتوقع. لذا، فإننا نتنبأ أنه في غضون عشر سنوات. سيكون الإئتمار بالقرارات المؤتمتة تجربة إدارية شائعة. وأن كل المنظمات الكبيرة، تقريبا، سوف يصبح لديها شكل من أشكال هذه العملية.

وعندما ننظر إلى المستقبل، فإننا لا نقتصر على الإستمرارية في عقد مؤتمرات فقط. ولكننا بدأنا بإعداد وتصميم برامج تدريبية مكثفة، حتى تتمدد وتتوسع المهارات الفردية والجماعية الضرورية.

وكما أشرنا في البداية، فإن الائتمار بالقرارات المؤتمتة، يعتبر أسلوبا يفيد من يركز على كل مفاهيم ومنظورات عمليات إتخاذ القرارات الفعالة. ونعتقد كذلك أن أسلوب الإئتمار بالقرارات المؤتمتة، يملك القدرة الكافية والقوة على دمج نموذجي علم الإدارة الاساسي وتطوير منصة. (أو العملية الجماعية التي تعتمد على مشاركة الجماعة)، وتبسيط وتعجيل وتسريع وتحسين إتخاذ القرارات الإستراتيجية، والممارسة العامة للإدارة.

٢١٨

هوامش

(١) ما دام هناك عوامل كثيرة لا يستطيع متخذ القرار أن يتحكم فيها، وتؤثر على نتائج أي قرار (أو مجموعة من القرارات)، فلا يستطيع أحد أن يفترض أن إختيار «القرار الجيد» يكون نتيجة «جيدة». فالقرارات «الجيدة» قد يتبعها نكبات وكوارث، والقرارات «السيئة» قد يتبعها منافع وكسب مفاجىء غير متوقع. فالذي نتكلم عنه هنا ونناقشه هو تقييم عمليات إتخاذ القرارات الفعالة، كمعرفة مستقلة عن النتائج النهائية.

(٢) انظر على سبيل المثال:

Michael J. Driver and Alan J. Rowe. "Decision-Making Styles: A New Approach to Management Decision Making," in **Behavioral Problems in Organizations,** ed. Cary Cooper (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1979), p. 141; William M. Taggart and Daniel Robey, "Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management," **Academy of Management Review** 6: April 1981, p. 187; Ian Mitroff and Richard O. Mason, "Business Policy and Metaphysics: Some Philosophical Caonsiderations" **Academy of Management Review** 7: July 1982, p. 361: Rober E. Quinn and Richard H. Hall, "Environments, Organizations, and Policymakers: Toward and Integrative Framework," in **Organizational Theory and Public Policy,** eds. Richard H. Hall and Rober E. Quinn (Sage Publications, Inc., 1983), p. 281.

(٣) تم إستخدام نماذج متعددة ومتنوعة من الإنتمار بالقرارات المؤتمتة وأنظمة مساندة تتعلق بالقرارات في مواقع مختلفة. ففي بحث حديث، ذكر هوبر (Huber) عام ١٩٨٣م.

Cleveland State University, Georgia Institute of Technology, Southern Methodist University, Decision and Design, Inc., Execucom Systems Corporation, K.R. Hammond Associates, Perspective Decisions, Wilson Learning, and C.A.C.I., Inc.

هذا، وقد عملنا في الماضي جنبا الى جنب مع زملائنا في:

K.R. Hammond Associates and Decision and Design, Inc.

وتأثرنا بهم.

ملحق رقم (٨)

موافقة المجلس العلمي
لكلية الملك فهد الأمنية
على موضوع الرسالة

٢٢٠

بسم الله الرحمن الرحيم



المملكة العربية السعودية
وزارة الداخلية
المديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية والمعاهد
إدارة

الرقم :
التاريخ :
المشفوعات :

سري

سعادة رئيس قسم الادارة التربويه والتخطيط - جامعة أم القري

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :-

إشارة الى خطابكم رقم ١٧٨٤/دت وتاريخ ١٤١٨/٢/٣هـ بخصوص موضوع الدراسه التى تقدم بها الطالب / عبدالمحسن بن عبيد الله المقذلي لنيل درجة الدكتوراه بعنوان ((مهارات إتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنية بين الواقع والمأمول))

لذا نفيدكم أنه بعد عرض الموضوع على المجلس العلمي بالمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية والمعاهد أوصى في جلسته رقم ١١٨ في ١٤١٨/٢/٢٤هـ بالموافقة على عنوان الدراسه ، متمنين للباحث داوم التوفيق والنجاح .

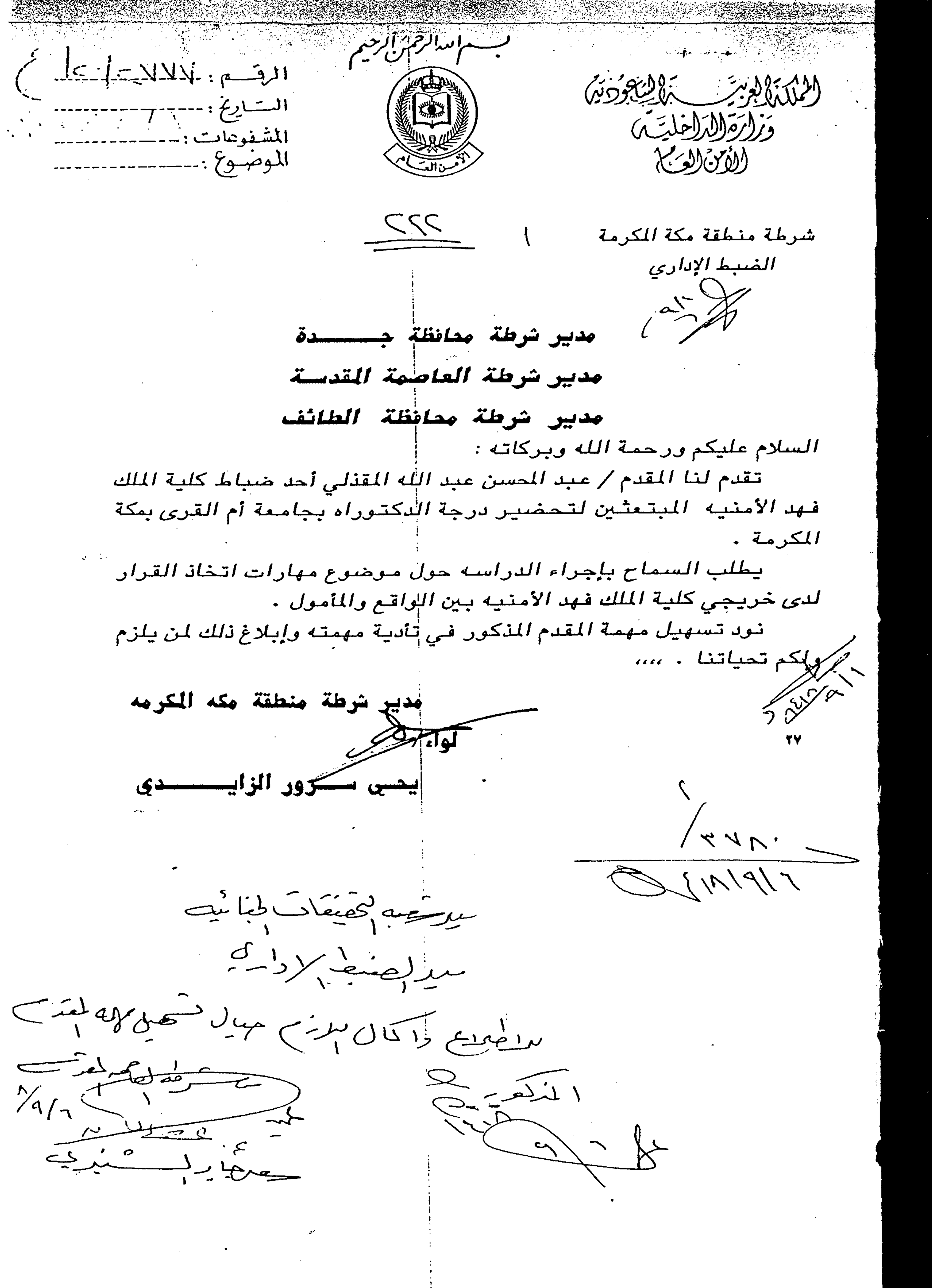
ولكم تحياتنا ....

مدير عام كلية الملك فهد الأمنية والمعاهد
الفريق/
محمد بن عبدالله الطويان

ص . ب ٢٥١١ الرياض ١١٤٦١ - تلفون : ٢٤٦٤٤٤٤ - فاكسميلي : ٢٤٦٤٦٤٤ - ٢٤٦٤٣٢٠ - ٢٤٦٣٠٧٦ - تلكس : ٤٠٧٦٧٠

ملحق رقم (٩)

خطاب مدير شرطة منطقة مكة للإدارات والاقسام الشرطية بالسماح بتطبيق أداة الدراسة.



بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة الداخلية
الأمن العام

الرقم :
التاريخ :
المشفوعات :
الموضوع :

شرطة منطقة مكة المكرمة
الضبط الإداري

مدير شرطة محافظة جـــدة

مدير شرطة العاصمة المقدسـة

مدير شرطة محافظة الطائف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تقدم لنا المقدم / عبد المحسن عبد الله المقذلي أحد ضباط كلية الملك فهد الأمنيه المبتعثين لتحضير درجة الدكتوراه بجامعة أم القرى بمكة المكرمة .

يطلب السماح بإجراء الدراسه حول موضوع مهارات اتخاذ القرار لدى خريجي كلية الملك فهد الأمنيه بين الواقع والمأمول .

نود تسهيل مهمة المقدم المذكور في تأدية مهمته وإبلاغ ذلك لمن يلزم ولكم تحياتنا . ....

مدير شرطة منطقة مكه المكرمه

لواء/

يحيى سرور الزايـــــدي

٢٧